



Universidad del
Rosario

MAGDALENA, RIO SONORO.

Consultoría para el fortalecimiento de los
procesos de gestión de la Corporación Cantos del Río

Natalia Roa Aparicio, Gloria Natalia Timarán Rivera
Jonathan Villamil Calvo, Diana Viveros Páez

Trabajo presentado como requisito para optar por el
título de Especialista en Gerencia y Gestión Cultural

Director/a. Rubiela Gómez Gómez y Luis Enrique Izquierdo Reyes

Escuela de Ciencias Humanas
Especialización en Gerencia y Gestión Cultural
Universidad del Rosario

Colombia
Diciembre de 2021

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	6
Descripción del proyecto	8
Descripción del problema.....	11
Justificación	12
La cultura en tiempo de coronavirus.....	14
Antecedentes	16
Mapeo de organizaciones	18
Corporación Cultural Cabildo.....	18
Corporación Red de Cantos, Pitos y Tambores	19
Sonidos Enraizados.....	19
Chaco World Music	19
Corporación José Barros	20
LOA Productora.....	20
Ashé Fundación	20
Objetivos	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos	21
Marco teórico	21
Marco referencial.....	26
Marco normativo, jurídico e institucional	29
Marco político internacional	29
Marco político nacional	31
Marco político específico de la economía naranja.....	34
Consultoría	36
Cultura organizacional	42
Estaciones	42
Comunicación-tecnología	48
Hoja de ruta.....	51
Modelo de gestión.....	52
Cronograma.....	57

Presupuesto	58
Bibliografía	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de la región caribe colombiana y la Depresión Momposina. Fuente: Google, desconocido	27
Figura 2. Organigrama CCR.....	46
Figura 3. Fases de creación de un Plan de Comunicación.....	58
Figura 4. Estrategias de círculo concéntrico poroso	64
Figura 5. Constelación CCR a nivel local, nacional e internacional	64

1. Resumen ejecutivo

Título	Magdalena, río sonoro. Consultoría para el fortalecimiento de los procesos de gestión de la Corporación Cantos del Río.
Integrantes	Natalia Roa Aparicio Gloria Natalia Timarán Rivera Jonathan Villamil Calvo Diana Viveros Páez
Contexto geográfico	El Banco, Magdalena y Triángulo de Loba, Bolívar. Territorio conocido como la Depresión Momposina, en la región Caribe colombiana.
Beneficiarios	Corporación Cantos del Río, grupos socio-musicales, red de personas y colectividades.
Duración	5 meses
Descripción del proyecto	Este proyecto de aplicación práctica tiene como propósito realizar una consultoría para la corporación cultural Cantos del Río, organización sin ánimo de lucro dedicada a la gestión de iniciativas que favorezcan la salvaguardia de las músicas tradicionales del Caribe colombiano a través de asesorías a festivales de música de la región, producción discográfica y

	<p>audiovisual e investigación. En tal sentido, el proyecto busca diseñar un plan de mejoramiento para la organización teniendo en cuenta las características del contexto territorial que contribuya a potenciar los procesos de gestión de la entidad.</p>
<p>Planteamiento del problema</p>	<p>La debilidad en los procesos de gestión que la corporación presenta en la actualidad, dificulta la proyección de su trabajo en un rango de acción más amplio con procesos sólidos y estables, lo cual requiere un trabajo de fortalecimiento organizativo y comunicativo, así como la definición de un horizonte estratégico que le permita a la organización cumplir sus objetivos de manera eficaz, afrontar los desafíos de un entorno dinámico y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.</p>
<p>Objetivo general</p>	<p>Desarrollar una consultoría integral desde un enfoque participativo y territorial a la corporación cultural Cantos del Río.</p>

Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico del estado actual de la corporación cultural Cantos del Río. 2. Diseñar un plan de mejoramiento para la corporación Cantos del Río. 3. Crear una hoja de ruta para la implementación del plan de mejoramiento.
Costo Total	\$21.600.000

2. Descripción del proyecto

El proyecto tiene como propósito realizar una consultoría para la corporación cultural Cantos del Río, organización sin ánimo de lucro dedicada a la gestión de iniciativas que favorezcan la salvaguardia de las músicas tradicionales del Caribe colombiano a través de asesorías a festivales de música de la región, producción discográfica y audiovisual e investigación. En tal sentido, el proyecto busca diseñar un plan de mejoramiento para la organización, teniendo en cuenta las características del contexto étnico y territorial en el que opera, que contribuya a potenciar los procesos de gestión de la entidad, así como a beneficiar a toda la red con la que colabora.

Por un lado, Cantos del Río está conformada por un equipo multidisciplinar con amplio conocimiento e interés en el trabajo cultural liderado por Martín España, quien es su

representante legal y presidente. La corporación, en adelante CCR, nace en el año 2013 en la ciudad de Cartagena, con extensiones en Valledupar y en El Banco, Magdalena, donde opera desde hace varios años. A través de la corporación se lideran proyectos de diversa índole en torno a las diversas expresiones de música tradicional, de la mano de los grupos socio-musicales de la Depresión Momposina y alrededor de toda la región del Caribe colombiano donde se manifiestan expresiones de música tradicional, entre las cuales están: las músicas de Tambora, el Bullerengue, las músicas de Gaita, el Pito Atravesao', entre otras.

Después de participar durante varios años en festivales y fiestas patronales, Cantos del Río logra un acercamiento con los agentes del quehacer cultural de los pueblos a orillas del río Magdalena, que tienen en común el trabajo en torno a la creación, gestión y/o producción de estas músicas.

Este acercamiento y relación estrecha con la comunidad musical orientaron su labor hacia la preservación de las manifestaciones culturales de la región, principalmente las músicas y bailes que se han transmitido de generación en generación por medio de la oralidad y la corporalidad. En tal sentido, CCR brinda apoyo logístico a festivales de música tradicional, los cuales anualmente congregan a músicos, cantadoras/es y bailadores/as de la región, con el propósito de garantizar niveles mínimos de calidad en su desarrollo y que de este modo se conviertan en una plataforma de visibilización de las sonoridades a nivel local, nacional e internacional.

De este modo, CCR ha logrado contribuir a la promoción y difusión de las prácticas y saberes del universo de las músicas de la Depresión Momposina, gracias al uso de herramientas tecnológicas en la creación de contenidos discográficos, audiovisuales e investigativos, lo cual ha favorecido el mejoramiento de la calidad de vida de los hacedores y agentes relacionados con el ecosistema creativo y musical.

Por otro lado, CCR maneja una oferta de servicios que incluye también, asesorías a eventos y festivales, producción discográfica, realización de documentales, creación de podcasts, asesoría a músicos y escritores, y acompañamiento a procesos de investigación.

En este marco, surge la necesidad de mejorar sus procesos de gestión de manera integral dado que en la actualidad presentan debilidades en cuanto a su cultura organizacional, asimismo carecen de planes de acción estratégicos y de comunicaciones. Lo anterior dificulta la proyección de su trabajo a nivel nacional e internacional por lo cual se requiere implementar un plan de mejoramiento integral que permita a la CCR trazar un horizonte estratégico que garantice su sostenibilidad en el tiempo y el cumplimiento de sus objetivos de manera eficaz.

En este sentido, el plan de mejoramiento es transversal a los procesos internos y externos que rodean la organización e invita a pensar la cultura organizacional en su más amplio espectro: la experiencia del público, la gestión de comunidad, el liderazgo propositivo, la generación de espacios de diálogo, entre otros.

Para trazar el plan de mejoramiento se realizó un análisis integral de la estructura organizativa de la Corporación mediante la aplicación de la matriz DOFA, proceso que permitió identificar sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades en su contexto particular y en un entorno dinámico. A partir del análisis de brechas se consideró pertinente abordar la cultura organizacional y los procesos de comunicación de la CCR con el fin de potenciar, visibilizar y proyectar la gestión que desarrolla a nivel local, nacional e internacional.

Por lo anterior, el proyecto presenta el diseño de un plan integral de mejoramiento para la corporación Cantos del Río el cual se estructura en tres fases: diagnóstico, análisis y creación y consolidación, cuya implementación busca favorecer sus procesos de gestión e incentivar la

creatividad, la innovación y el compromiso que tiene la entidad por el bienestar social, como ejes que sustentan los planes de acción de sus proyectos a partir del alineamiento estratégico de sus procesos.

3. Descripción del problema

Durante los ocho años de existencia de la corporación cultural Cantos del Río y con miras a cumplir con el objetivo de preservar las músicas tradicionales del Caribe colombiano a través de la producción musical, circulación, documentación, investigaciones, y procesos de formación, son varios los logros y reconocimientos a resaltar.

Desde 2013, presta servicio de asesoría en la producción del Festival Nacional de la Tambora de San Martín de Loba, Bolívar. Entre 2016 y 2017, lideró la iniciativa para que los cantos y músicas tradicionales del río Magdalena (el universo rítmico de la Tambora), fueran elevados a calidad de Patrimonio Cultural Inmaterial en los municipios de San Martín de Loba, Hatillo de Loba, Barranco de Loba, Altos del Rosario, Arenal y Río Viejo, en el departamento de Bolívar, así como en Chimichagua, El Paso, Gamarra, Tamalameque, en el departamento del Cesar, gestión que ahora se adelanta ante las Asambleas Departamentales.

En la actualidad, la CCR busca proyectar su trabajo a nivel nacional e internacional con el fin de ampliar su horizonte de acción y fortalecer los procesos territoriales que llevan a cabo con las comunidades sonoras del río Magdalena. En este sentido, mantiene una necesidad activa de visibilizar la labor colaborativa que junto al gremio de hacedores de las músicas tradicionales ha desarrollado a lo largo de estos ocho años.

Asimismo, la organización busca gestionar proyectos socioculturales que tengan mayor impacto en la comunidad, generar alianzas con el sector académico para promover procesos investigativos, así como ampliar su rango de acción a través de la promoción del servicio de acompañamiento y asesoría a festivales de música tradicional, mercados culturales u otros eventos o proyectos de música tradicional que se desarrollen en la región.

Con relación a procesos de formación dirigidos a la comunidad, la Corporación busca consolidar espacios formativos para el fortalecimiento de capacidades técnicas en gestión, producción musical y audiovisual que amplíen el gremio y contribuyan a salvaguardar las prácticas y potenciar los circuitos sonoros que nacen alrededor del río Magdalena.

Desde esta perspectiva, la debilidad en los procesos de gestión que la Corporación presenta en la actualidad dificulta la proyección de su trabajo en un rango de acción más amplio con procesos sólidos y estables, lo cual requiere un trabajo de fortalecimiento organizativo y comunicativo, así como la definición de un horizonte estratégico que permita a la organización cumplir con sus objetivos de manera eficaz, afrontar los desafíos de un entorno en constante transformación y transculturación, y garantizarse un crecimiento orgánico y viable.

4. Justificación

Los últimos 30 años han estado marcados por una conciencia colectiva que ha puesto a la cultura como fundamento del desarrollo humano y económico, esfuerzos que se han visto en mayor o menor envergadura en función de los ámbitos de la cultura.

Ahora bien, la relación entre la cultura, las artes y la economía siempre ha sido controversial. Por un lado, el sector cultural no ha sido un asunto primordial de análisis para el mundo económico y, por otro lado, existe una reticencia en el sector cultural para reconocer y destacar

sus procesos económicos. Si bien en las últimas décadas se ha suscitado un gran interés por incluir no sólo los bienes artísticos y culturales sino también los creativos en la investigación económica, lo cierto es que la información cuantitativa y cualitativa que se encuentra en el sector cultural es insuficiente para generar conocimiento y por consiguiente orientar la toma de decisiones.

La CCR realiza una importante labor de protección y salvaguardia de las músicas tradicionales de cantos, pitos y tambores a través de la formulación e implementación de proyectos de investigación, formación, asesorías y fortalecimiento a escenarios de circulación como festivales y fiestas patronales de municipios del Caribe colombiano, en especial El Banco, Magdalena y San Martín de Loba, Bolívar. Su proceso de gestión cultural aplica en varias dimensiones de la Economía Naranja y esto significa una oportunidad para que el trabajo que adelanta la CCR pueda hacerse sostenible en el tiempo y conseguir fuentes importantes de financiación que le permitan avanzar en sus objetivos y consolidar los proyectos que ejecuta en el territorio, los cuales se enfocan en el desarrollo humano de las poblaciones con alto riesgo de vulnerabilidad y en preservar las tradiciones y el patrimonio cultural en su área de influencia.

Con esta consultoría se pretende brindar una asesoría que permita el fortalecimiento de su capacidad instalada y crear una hoja de ruta para la implementación del plan de mejoramiento y la asistencia técnica a CCR para que sea una entidad sin ánimo de lucro que a través de trabajos colaborativos y de red genere un impacto positivo en los territorios.

De manera complementaria enunciamos que en el capítulo normativo, en Colombia, la Legislación Naranja dispone de una serie de estrategias (las 7i) para el desarrollo cultural y social, entre las cuales es pertinente destacar las siguientes que son aplicables a la corporación

Cantos del Río en este ejercicio de fortalecimiento y que están justificadas en lo siguiente:

1. Generación de información
2. El fortalecimiento del entorno institucional
3. Línea de generación de infraestructura
4. Línea de Industrias Creativas
5. Fortalecimiento de instancias de mediación
6. Línea de inclusión del capital humano
7. Promoción de la propiedad intelectual

4.1. La cultura en tiempo de coronavirus

En complemento de lo anterior, es importante también hacer mención de la crisis sin precedentes que tomó por sorpresa al mundo, transformando hábitos y poniendo a prueba la capacidad de socializar de las personas.

El sector cultura se encuentra entre los más afectados por la actual crisis del coronavirus (COVID-19), debido a que empresas y organizaciones esenciales para el sector han tenido que hacer frente a la quiebra y al cierre definitivo. Esta crisis crea una amenaza estructural para la supervivencia de compañías y trabajadores de la producción cultural y creativa.

Si bien el Gobierno nacional y los gobiernos locales han reaccionado creando una serie de beneficios económicos de rescate, los cuales sumados a los fondos existentes están siendo destinados para atender actividades de creación, formación virtual, producción y circulación para los meses a venir, los esfuerzos siguen siendo insuficientes.

Ahora bien, es importante aclarar que el COVID-19 puso en jaque al sector cultural, pero no

provocó su crisis. Antes de la aparición del virus, la cultura ya enfrentaba una situación sumamente difícil por numerosas razones: gestión ineficiente, bajo presupuesto estatal para su fomento, poca infraestructura y reducidos estímulos con los que cuenta.

En lo que tiene que ver con la corporación cultural Cantos del Río tampoco fueron ajenos a la crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19, la cual ocasionó el cese de actividades y la cancelación de todos los festivales. Sin embargo, también dieron muestra de resiliencia mediante una serie de actividades de comunicación que buscaban impactar su público objetivo. Fue tan solo hasta mediados del año 2021 que, gracias a la participación en algunas convocatorias del Ministerio de Cultura, lograron gestionar recursos para dar inicio a su reactivación económica.

A la organización de base comunitaria CCR, a quienes se dirige la consultoría, se le propone un modelo de gestión cultural que le dé fortalecimiento institucional y permita que los proyectos y actividades que realizan generen experiencias y procesos significativos para el ecosistema cultural en el que se mueven como organización. Con la implementación de este modelo de gestión se debe ratificar la importancia de la cultura, la creatividad y la diversidad cultural para promover el desarrollo sostenible de la región.

La corporación Cantos del Río puede aprovechar las dinámicas de la Economía Creativa, dado que su vocación y campo de acción los ha llevado a diseñar y desarrollar proyectos para la protección y salvaguardia del patrimonio cultural de las músicas tradicionales originarias de las zonas ribereñas del río Magdalena. La Producción Audiovisual, Musical y la conformación de un Colectivo de Comunicaciones que han denominado Kuré, conformado por jóvenes Bachilleres y estudiantes del SENA de El Banco, Magdalena; propone hacer todo un trabajo de preservación de la memoria y las tradiciones que cimientan las redes de música de la Depresión Momposina,

este trabajo se realiza desde un enfoque audiovisual, en el cual los estudiantes se forman en lenguaje audiovisual, escritura de guión, producción, y creación.

Los diversos trabajos que se han adelantado desde la CCR no solamente han aportado a la preservación de la memoria ancestral de dichas músicas, sino que además han permitido desarrollar un trabajo en red y colaborativo entre músicos y hacedores culturales del río Magdalena y otras comunidades del Caribe colombiano.

5. Antecedentes

La propuesta que presentamos desde esta consultoría tiene en cuenta también la diversidad cultural y en especial la de las comunidades musicales del río, territorio sobre el que trabaja la CCR, entendida tal y como lo enuncia la UNESCO en relación con la multiplicidad de formas en que se expresan las culturas de los grupos y comunidades, que permiten enriquecer y transmitir el patrimonio cultural a través de distintos modos de creación artística, producción, difusión, distribución y disfrute de las expresiones culturales, cualesquiera que sean los medios y tecnologías utilizados.

En cuanto al Magdalena, se levantó un primer censo al que se inscribieron “2.572 agentes del sector; de los cuales dos mil hombres, 523 mujeres (%) y 19 de otros géneros”. De ellos “1.028 se identifican como músicos”. De acuerdo a las intervenciones en los encuentros con el sector realizados virtualmente en este año y ante la carencia de información y políticas culturales concertadas, estables y técnicas es posible afirmar que existe una situación de deterioro de las condiciones de vida de los creadores y gestores del sector cultural y una ausencia de estrategias públicas para la cultura.

En este propósito de fortalecer los procesos de la CCR, el hallazgo es que la mayoría de proyectos de este orden, que buscan fortalecer organizaciones existentes y con intereses misionales similares, se enfocan en encontrar las fallas principales de las diferentes áreas que componen a la organización y desde allí la labor se centra al interior de la organización, desde donde se aporta a la generación y divulgación de conocimiento entre sus distintos niveles de incidencia (academia, sector público, empresarios, artistas y otras organizaciones culturales) y esto tiene como propósito consolidar y fortalecer la red cultural y creativa con la que la organización trabaja o puede trabajar. De ahí que lo comunicativo sea un factor tan importante en los procesos de gestión.

Las consultorías de este tipo también deben reconocer la debilidad en la institucionalidad cultural a nivel regional, pues si bien Colombia es un país reconocido a nivel latinoamericano por su tradición en el diseño de políticas culturales y además cuenta con una robusta institucionalidad cultural, lo cierto es que a nivel territorial (regional, departamental y municipal) hay una latente dificultad por establecer las grandes definiciones que orienten los procesos y acciones en el campo cultural. Por consiguiente, la corporación Cantos del Río tiene dentro de sus propuestas generar un sistema de información de las prácticas culturales relacionadas con las músicas tradicionales del Caribe a través de la realización de investigaciones y mediciones que permitan recuperar su memoria, documentarse y sistematizarse para llevar estas investigaciones a un siguiente nivel, sea con fines creativos, de gestión o salvaguardia.

Es preciso señalar que el modelo de gestión que proponemos va de la mano con el plan de mejoramiento interno, que aborda fenómenos económicos, comunicacionales, sociales y culturales, así como las dimensiones territoriales, poblacionales, étnicas y etarias con el propósito de contextualizar y comprender las prácticas específicas que se generan en el territorio

donde tiene su influencia la corporación a la cual acompañaremos en este proceso.

En ese orden de ideas, el modelo de gestión que se desarrolle de manera conjunta con la corporación, busca generar oportunidades de desarrollo tanto desde la economía creativa y cultural; como a partir del autogobierno y la creación de nuevos paradigmas del ejercicio cultural.

5.1. Mapeo de organizaciones

Este apartado permite conocer las organizaciones referentes a nivel nacional desde las cuales es posible compartir intereses misionales y algunas con las cuales CCR se ha vinculado en el pasado o sostiene alguna alianza vigente. Algo importante para anotar es que la mayoría de estas organizaciones trabajan también (al igual que CCR) como consultoras de proyectos, empresas o en procesos de la misma índole.

Por lo tanto, esta consultoría cobra aún más vigencia ya que cuando se intenta organizar a otras personas o colectividades sin tener “la casa organizada”, es mucho más desafiante lograr resultados concretos y perdurables en el tiempo. El alcance de esta consultoría específicamente, busca generar impacto a 2 años, pero su duración depende enteramente de qué tanto la gerencia de la organización sepa direccionar según las recomendaciones dadas en el plan de mejoramiento.

5.1.1. Corporación Cultural Cabildo (Cartagena, Bolívar). ONG colombiana dirigida por el músico y gestor cultural Rafael Ramos Caraballo, que tiene como objetivo contribuir al reconocimiento, respeto y difusión de la diversidad cultural de la nación colombiana. Promueve la integración cultural a partir de los encuentros de fiestas y

saberes populares a través de sus proyectos de gestión cultural en el Caribe colombiano. Realizan acciones para la investigación, formación y fomento de las diferentes manifestaciones artísticas y culturales, promoviendo estrategias para la promoción y difusión de los derechos humanos y culturales. Organizadores del Mercado Cultural del Caribe.

5.1.2. Corporación Red de Cantos, Pitos y Tambores (Atlántico). Entidad sin ánimo de lucro dirigida por el profesor Mariano Candela, para el empoderamiento del sector de la música tradicional de la región Caribe colombiana. Desarrolla proyectos en las líneas de formación, circulación, dotación e investigación.

5.1.3. Sonidos Enraizados (Bogotá D.C.). Sonidos Enraizados es un sello disquero especializado en músicas locales, étnicas y campesinas. También han sido llamadas folklóricas, tradicionales, regionales, entre otras. Los sonidos se alimentan de generación en generación, pasan por montañas, ríos y selvas y nosotros los amplificamos al mundo. Publican, divulgan y abren oportunidad a circular a los artistas desde su comunidad a un ámbito nacional e internacional.

5.1.4. Chaco World Music. Por la descolonización de Abya Yala. Chaco World Music tiene como objetivo producir documentos musicales significativos que enriquezcan al mundo y preserven músicas históricamente marginadas. Entre los proyectos recientes se encuentran: *Ancestras* de Petrona Martínez y otras cantadoras, premio GRAMMY, *Las Penas Alegres* de Petrona Martínez, *El Orisha de la Rosa* de Magin Díaz, premio GRAMMY y *Anónimas & Resilientes de Voces del Bullerengue*, nominados al GRAMMY y al Latin GRAMMY.

5.1.5. Fundación José Barros (El Banco, Magdalena). Organización creada en el año de 1969 por el maestro José Barros Palomino y desde ese entonces, viene trabajando en proyectos culturales, siendo el más importante el Festival Nacional De La Cumbia José Barros, Patrimonio Cultural Inmaterial de La Nación. Durante las 37 versiones del Festival Nacional de la Cumbia ha tenido la participación de miles de parejas de cumbia en las categorías pre infantil, infantil, juvenil y mayores; cientos de canciones inéditas cientos de grupos Cañamilleros, y cumbiambas concursantes de diferentes regiones del país.

5.1.6. LOA Productora (Bogotá D.C.). LOA Productora inicia en el año 2007 alrededor de la gestión de algunos proyectos artísticos independientes en la ciudad de Bogotá. Su especialidad es enlazar mundos, desarrollar servicios integrales de gestión, acompañamiento, asesorías y producción con énfasis en áreas culturales. En la actualidad sostiene alianzas de gestión con algunas corporaciones y proyectos de índole cultural, corporativo y social, en Colombia y otros países del mundo. Bajo esta figura, asesora, acompaña y realiza diferentes gestiones para proyectos musicales como Ondatropica, Maria Del Sol y Cantaclaro, Curupira, La Revuelta, Cesar López, entre otros. También cuenta con una línea con la cual interviene espacios corporativos a partir de herramientas artísticas.

5.1.7. Ashé Fundación (Santa Marta, Magdalena). Colectivo de investigación y producción cultural, enfocado en la cultura musical del Caribe colombiano. Investigación sonoro-corporal llevada a la escena, al círculo y al afecto. Intercambio cultural en torno a la ancestralidad a través de la gestión y autogestión de proyectos y trabajo colaborativo, comunicación y educación alternativa desde un enfoque étnico y de género.

6. Objetivos

Con la finalidad de resolver el problema cultural que presenta la Corporación Cantos del Río, se han creado los siguientes objetivos:

6.1. Objetivo general

Desarrollar una consultoría integral desde un enfoque participativo y territorial a la Corporación Cultural Cantos del Río.

6.2. Objetivos específicos

6.2.1. Realizar un diagnóstico del estado actual de la Corporación Cultural Cantos del Río.

6.2.2. Diseñar un plan de mejoramiento a los procesos de gestión de la Corporación.

6.2.3. Crear una hoja de ruta para la implementación del plan.

7. Marco teórico

La construcción teórico-conceptual desde la cual se desarrolla este proyecto, y que nos permite enmarcar el problema y delimitar nuestro enfoque, toma como base las relaciones entre Cultura y Patrimonio (García Canclini), Identidad (Peter Wade y Orobio), el concepto de Territorio (Brunet) y por último las Ontologías Relacionales, el Pluriverso y el concepto del “Sentipensar” (Arturo Escobar).

Las músicas tradicionales de cantos, pitos y tambores del Caribe, hacen parte de las manifestaciones que se inscriben como Patrimonio Cultural Inmaterial de Colombia y que constituyen la expresión de la identidad del pueblo Caribe y de sus formas de vida:

“La música ha estado presente en casi todos los grupos y espacios sociales. A través de ella se canalizan emociones, se plasman sueños, esperanzas, se describen situaciones, se hacen rituales, se recuerdan o se construyen amores; en fin, está presente en los grupos sociales en sus infinitas maneras, tantas como individualidades hay en el mundo, individualidades claro está, que se construyen desde la relación con la sociedad.”

(Orobio, 2015)

Por su parte, el Ministerio de Cultura desde la dirección de Patrimonio, ha fomentado la creación de festivales musicales a nivel nacional y se ha esforzado por dar una visibilidad a los diversos universos musicales por sus regiones de origen. Es justificable anotar que la nación colombiana se identifica primordialmente a través de su música, siendo esta la razón que permite entender por qué este fenómeno social en particular ha sido ampliamente estudiado y por qué hay intereses privados que ponen su esfuerzo en trabajar por la investigación y gestión del Patrimonio Cultural de las músicas tradicionales del Caribe, como es el caso de la corporación Cantos del Río.

Referentes de tales estudios, y particularmente pertinentes para este proyecto, se pueden citar los trabajos de Peter Wade (2002), quien ha analizado la construcción de la identidad nacional a través de la música, y de la clara presencia en este proceso de las músicas del Caribe colombiano en la configuración de grupos sociales, que el sociólogo samario Luis Javier Orobio, denominó como «grupos socio–musicales» y los describe como “Aquellos grupos sociales que se crean alrededor de la producción y consumo de la música. Es decir, va a ser una colección de

individuos unidos entre sí por relaciones complementarias y positivas, diferenciable de todos los otros, que se dan alrededor de la práctica o ejercicio musical” (2015). Estos grupos incluyen a intérpretes de la música, compositores, cantadoras y cantadores, bailadoras y bailadores, luthiers, gestores culturales, productores de discos, entre otros. Y son estas identidades socio-musicales las que componen los grupos poblacionales a los cuales la corporación Cantos del Río dirige sus procesos, es la comunidad misma que es cambiante en cada lugar de acción cuando se cambia de universo musical, y en su totalidad puede comprenderse como un entramado, una red de relaciones de grupos socio-musicales.

Ahora bien, en aras de hacer el puente entre estos entendimientos identitarios con la noción de cultura, García Canclini, (2006) la define como lo que “abarca el conjunto de los procesos sociales de significación, o, de un modo más complejo, la cultura abarca el conjunto de procesos sociales de producción, circulación y consumo de la significación en la vida social”, y en ese orden de ideas es posible tomar dos vertientes desde donde García Canclini define la cultura.

La primera es la idea de la cultura como la instancia en la que cada grupo organiza su identidad. La segunda vertiente ve a la cultura como una instancia simbólica de la producción y reproducción de la sociedad. En esa medida, “la cultura no es un suplemento decorativo, entretenimiento de domingos, actividad de ocio o recreo espiritual para trabajadores cansados, sino constitutivo de las interacciones cotidianas, en la medida en que en el trabajo, en el transporte y en los demás movimientos ordinarios se desenvuelven procesos de significación”. (García Canclini, 2006).

La cultura, y en el caso concreto del proyecto, el Patrimonio Cultural, no se remite exclusivamente a actividades lúdicas o recreativas, o a las artes representativas, sino que se asienta como el espacio donde se significa y por ende se organiza la vida social.

Asimismo, Ministerio de Cultura de Colombia entiende el Patrimonio Cultural como “la expresión creativa de la existencia de un pueblo en el pasado remoto, en el pasado cercano y en el presente. Nos habla acerca de las tradiciones, las creencias y los logros de un país y su gente. La palabra patrimonio significa algo que ha sido heredado, debe, de hecho, considerarse como el legado que recibimos de nuestros ancestros y que debe pasar a las futuras generaciones”.

Ahora bien, como apunta Denys Cuche (2001), “la construcción de la identidad, para el pensamiento subjetivista, es antecedida por la construcción de la diferenciación a partir de fronteras que los grupos determinan, llamadas fronteras simbólicas”. Estas sonoridades hacen parte de la expresión de la identidad del pueblo Caribe y de sus formas de vida, y son una manifestación de su tradición. Son, en otras palabras, músicas tradicionales, definidas como: “Música que funciona como un marcador de identidad para un grupo cultural en particular y que ha surgido de su tradición oral o que ha sido compuesta utilizando características musicales derivadas de la tradición oral” (Simon McKerrell 2014).

Adoptamos, en ese orden, el concepto de territorio como lo define Brunet (1990): “se percibe el territorio construido como un espacio de relaciones sociales, donde existe un sentimiento de pertenencia de los actores locales respecto a la identidad construida y asociada al espacio de acción colectiva y de apropiación, donde son creados lazos de solidaridad entre los actores”. El territorio se comprende entonces como eje a partir del cual puede plantearse el problema cultural y desde allí estimular la creación de esta propuesta de proyecto de aplicación práctica que implica una colaboración interdisciplinaria.

Al ubicar a la CCR dentro del territorio denominado Depresión Momposina, entendemos que el mismo no solo se define por ciertas características geográficas. En esta relación entre

construcción de territorio y cultura, las fronteras simbólicas reciben límites territoriales, y “las identidades están formadas con base en relaciones histórico-culturales locales” (Rogério Haesbart, 1997).

Es importante anotar que, la cultura o las conformaciones culturales en épocas modernas se producen a través de la porosidad de los mismos grupos sociales. Es decir, ya las sociedades no se conciben como grupos cerrados, donde las pautas culturales se construyen y se consumen en un mismo espacio, sino que estas se producen en un medio donde las culturas se alimentan de signos originarios de otras culturas. Esto se da, principalmente gracias a los medios de comunicación y los procesos migratorios e implica ver a la cultura en su carácter multicultural e intercultural (García Canclini, 2004).

Por último, y para pensarnos este proyecto en clave de posdesarrollo y futuros posibles, el concepto “sentipensar” presentado originalmente por un campesino del Caribe colombiano al sociólogo Orlando Fals Borda y acuñado en la propuesta teórica del antropólogo Arturo Escobar sobre las Ontologías relacionales y los pluriversos. “En la **ontología** dual solo existe un mundo, universo; en la **ontología relacional** existen mundos, **pluriversos**”, así es como Escobar perfila una nueva manera de analizar, comprender y sentir la vida, y en esa medida sugiere una nueva forma de accionar desde los territorios.

Escobar hace alusión a este concepto de “sentipensar” para resaltar la importancia de la subjetividad en la construcción de los mundos. Gabriel Restrepo (2016), afirma que el término se trata de “una síntesis afortunada, porque condensa muy bien nuestro carácter estético primordial, dado que el sentimiento es de tal orden: antepuesto a todo ejercicio de pensar, sea cognitivo, ético, político o científico”. El “sentipensar” va a contracorriente del modelo moderno, el cual se

erige (sí, masculinamente), como un modelo único validado por la razón, reduccionista ante los distintos mundos que le anteceden a una interpretación cultural validada por la ciencia.

El “sentipensar” es un ejercicio que se hace desde la tierra. Para Arturo Escobar el territorio constituye un eje fundamental en la constitución de los mundos. Los movimientos sociales — particularmente de indígenas y afro-descendientes— se posicionan desde el territorio para reclamar sus derechos. El concepto de territorio comprende no solo la tierra y sus ecosistemas sino también los procesos de territorialización que generan identidades y apropiaciones. Escobar pone en evidencia que el territorio se concibe como «proyecto de vida» en el cual se conjuga el proyecto sociopolítico, la autonomía y la perspectiva de futuro. (López, 2017)

Las preguntas que nos dejan estos referentes teóricos son: ¿Cómo mediar entre la legislación actual colombiana y los cambios de paradigmas que una comunidad puede generar en la apropiación del Patrimonio Cultural? ¿Cómo consolidar y/o fortalecer organizaciones culturales desde un enfoque identitario que forja el Patrimonio Cultural y a la vez son porosas? ¿Cómo internacionalizar y/o poner a circular prácticas tradicionales en constante proceso de transculturación, sin que estas se pierdan a sí mismas?

8. Marco referencial



Figura 1: Mapa de la región Caribe colombiana y la Depresión Momposina.
Fuente: Google, desconocido

Con la abolición de la esclavitud en Colombia y varias zonas de la región Caribe, a finales del siglo XIX, el mestizaje se utilizó como logro democrático que permitió aliviar los crímenes llevados a cabo contra los negros e indígenas, creando además una tendencia de lo negro hacia lo blanco, en la que constantemente se marginalizó la expresión costeña y que aún es evidente en regiones del país de asentamientos negros, indígenas y campesinos, como lo son los territorios donde se practican vivamente las expresiones musicales de cantos, pitos y tambores.

La transformación que sufrieron las culturas africanas y la invasión sobre territorios indígenas, parte de un contexto de crueldad y dolor, dice Fernando Ortiz en *Contrapunteo cubano del tabaco y el azúcar* (1983), que: “Haber sido desde el siglo XVI igualmente invasores, con la fuerza o a la fuerza, todas sus gentes y culturas, todas exógenas y todas desgarradas, con el trauma del desarraigo original y su ruda transplantación, a una cultura nueva en creación” (p. 88). Esa nueva creación cultural que proviene del trauma del desarraigo, él la llama transculturación, y es un neologismo que se instaura desde ese trance doloroso entre África y América, y la llegada de distintas comunidades a un nuevo ambiente cultural y hostil, ante todo:

—El contacto de las dos culturas fue terrible. Una de ellas pereció, casi totalmente, como fulminada.

Transculturación fracasada para los indígenas y radical y cruel para los advenedizos. (p. 88). La transculturación parte de la necesidad por crear una nueva cultura que contenga rasgos de la cultura anterior así como de adaptación al nuevo ambiente, y en el caso de los africanos a diferencia de los europeos, dice Ortiz que —fueron los negros arrancados de otro continente como los blancos; pero aquellos fueron traídos sin voluntad ni ambición, forzados a dejar sus antecedentes costumbres tribales para aquí desesperarse en la esclavitud, mientras el blanco, que de su tierra salía desesperado, llegaba a las Indias en orgasmo de esperanzas, trocado en amo ordenador. (p. 89). La constante ansia de fuga y de emancipación, el trance incesante la aculturación, fueron condiciones de —amputación social que tuvieron consecuencias de todo tipo, como dinámicas de resistencia desde las expresiones artísticas hasta serios problemas sociales de exclusión, racismo y resentimiento.

Los valores culturales bajo los que se rige la consciencia en las ciudades grandes o en los puertos, afectan directamente a estas culturas internas las cuales: —pueden ser expuestas directamente al influjo de metrópolis externas, es el caso de varias zonas rurales de la cuenca caribica donde en el primer tercio del siglo se instalaron compañías de explotación de cultivos tropicales.” (p. 41). La economía de plantación-producción, es solo un ejemplo, que albergó una influencia negativa sobre el tejido social de las comunidades caribeñas y promovió otro tipo de realidades pero también choques culturales interesantes como es el caso de la música cubana y el formato de Sexteto, que llegó a Colombia junto con un grupo cubanos que fueron traídos para hacer capacitaciones a los empleados de plantaciones tabaqueras.

Asimismo, la importancia de las plantaciones dentro de los procesos de transculturación tiene que ver con la relación que establecen éstas culturas con la tierra, y su constante evocación nostálgica que representa ese —volver a la tierra desde una condición de sociedad explotada, al igual que la tierra misma. La visión que tuvieron los europeos frente a la tierra, dista de manera radical de la visión negra de la tierra, y de la indígena pues no hay lugar a dudas. Este es un factor importante para poder entrever la vastedad del choque cultural que se dio y que todavía continúa repercutiendo sobre las sociedades latinoamericanas. El informe general del Grupo de Memoria Histórica del Centro de Memoria Histórica colombiano, expresó en el 2013 la problemática muy claramente, mostrando que la concepción que se tiene sobre la tierra es de las principales causas de los enfrentamientos culturales y por ende, de la resistencia cultural por parte de las culturas regionales: “Es el enfrentamiento entre una concepción de la tierra como fuente de rentabilidad y otra como recurso para el crecimiento y el desarrollo; entre modelos militares que ven en ellas ventajas tácticas como corredores y retaguardias y otra que la concibe como madre y sustento de la vida espiritual, física, social y cultural” (GMH, p. 22)

Esa estructura de racialización implica que hoy en día, a pesar de sus riquezas naturales y culturales, los departamentos que incluyen a la Depresión Momposina (Cesar, Magdalena y Bolívar), sean uno de los departamentos con mayores problemas sociales, políticos y económicos del país.

9. Marco normativo, jurídico e institucional

9.1. Marco político internacional

La Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU, 1948) hace alusión a los derechos culturales, inherentes a los seres humanos, a partir de su Art. 24 y siguientes en los que reafirma

la obligación del Estado de garantizar la libre participación en la vida cultural, gozar de las artes y a participar y beneficiarse del progreso científico y en los beneficios que de él resulten, así como otros mecanismos de protección de la producción cultural. (Naciones Unidas, 2015)

En 2001, la Unesco hace la primera Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, en la que se incorpora la protección del Patrimonio Cultural como una condición necesaria para el ejercicio de derechos y libertades fundamentales, en respeto por la diversidad cultural e invita a implementar una política de pluralismo cultural, en la democracia.

En 2007 se publica la Declaración de Friburgo bajo el título Los Derechos Culturales en la que la cultura se idea como una dimensión esencial de toda vida humana. La declaratoria, protege los derechos culturales de toda forma de violación, formar para interiorizar estos derechos y esto lo hace extensivo a la protección y garantía eficaz de estos derechos de tercera generación. (Unesco, Los Derechos Culturales, Declaración de Friburgo) Igualmente, se destaca la Observancia N°21 de la Cultura de Unesco, que equipara los derechos culturales en el mismo rango de los demás derechos humanos. (Unesco, Derechos Culturales, 2010)

La Convención para la Diversidad de las Expresiones Culturales de la Unesco, vincula a los Estados miembros a promover y difundir la protección y fomento de la diversidad de las expresiones culturales mediante diversos programas y políticas públicas de iniciativas creativas de artistas y creadores para comercializar sus productos en los diversos mercados, lo que le atribuye una doble naturaleza a los bienes y servicios culturales, en el sentido de que pueden generar rentabilidad al artista o gestor cultural y contribuir como industrias culturales al desarrollo humano, a la integración y al bienestar social. (Unesco, Convención para la Diversidad de las Expresiones Culturales)

En 2015 la Organización de las Naciones Unidas adopta los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como estrategia global para avanzar en el desarrollo humano sostenible, la inclusión social y la construcción de ciudadanía. Allí en la Declaratoria de los ODM, la idea de la cultura se centra en que los seres humanos se deben respetar mutuamente, en toda su diversidad de creencias, culturas e idiomas, que, desde un enfoque de dignidad, derechos y diferencial, constituyen bienes de alta valía para la humanidad, además de promoverse una cultura de paz y diálogo entre todas las civilizaciones. (ONU, 2000)

9.2. Marco político nacional

Con la Constitución Política de Colombia de 1991, se parte de la idea de que la ciudadanía participe, y haga parte de una nación multicultural, biodiversa y pluriétnica. En ese contexto le da un marco constitucional a la Cultura, que el Estado debe promover y fomentar (Art. 70 CPN) desde el ámbito nacional como en todos sus planes de desarrollo, así como se incluye una arquitectura institucional e incentivos para quienes fomenten y desarrollen las manifestaciones culturales. (Art. 71 CPN)

Reglamenta estos artículos constitucionales la Ley General de Cultura que establece los principios rectores de la cultura, a la que afirma como “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” como soporte de la nacionalidad colombiana, como proceso que nos une y le genera unas obligaciones al Estado. Límites, frente a la difusión y promoción de la cultura y del Patrimonio Cultural de la Nación, en un criterio de igualdad de condiciones, en sus tradiciones, creencias, símbolos, lenguajes, etnias, entre otros. Además señala que el Plan

Nacional de Desarrollo debe contar con un Plan Nacional de Cultura que formule el Gobierno. Equipara los recursos invertidos hacia la cultura como gasto público social, así como señala los valores de una cultura de paz, en igualdad de condiciones de acceso a infraestructuras artísticas y culturales que el Estado debe fomentar. (Pública, 1997)

Articulado a este marco político, también se cuenta con el Plan Nacional de las Artes, cuyo propósito es brindar un conjunto de lineamientos para atender las necesidades del sector de las artes y fortalecer las condiciones necesarias para el desarrollo, conocimiento y disfrute de las prácticas artísticas y culturales en los diversos contextos territoriales y poblacionales, desde la perspectiva de los derechos culturales y hacia un nuevo marco de equidad, reconciliación y convivencia. (Cultura, Plan Nacional de las Artes)

A las mencionadas políticas las complementa el Plan Nacional de Música para la Convivencia (PNMC) que se estructura en ocho componentes estratégicos y transversales asociados a la música, como la formación y apropiación musical; la dotación y capacidad instalada; levantamiento de información del sector musical; investigación; divulgación y circulación; estímulos a la creatividad; emprendimiento y producción; y gestión de procesos organizativos, de fortalecimiento institucional del estado, y participativos. (Cultura, Plan Nacional de Música para la Convivencia –PNMC–)

En ese marco se halla el Plan Nacional de Danza, de carácter participativo, en los distintos niveles de la Nación, enlazado al Plan Nacional para las Artes y el sector cultural sobre la base de un proceso de participación, concertación, formación e investigación, aplicado en diversos actores claves, además de establecer los principios que rigen a las políticas culturales de la danza

(Cultura, Plan Nacional de Danza, 2007, pág.19)

También se destacan un conjunto de políticas relacionadas con la memoria y el patrimonio del país para distintos actores sociales y culturales que componen la Nación, íconos e hitos históricos y su patrimonio material e inmaterial. En esa vía, la Política para la Gestión, Protección y Salvaguardia del Patrimonio Cultural, establece la importancia de lograr la apropiación del patrimonio cultural por parte de la ciudadanía y brindar herramientas para su gestión social, sostenible y responsable, que posibilite el Conocimiento y valoración; la Formación y divulgación y la Conservación, salvaguarda, protección, recuperación y sostenibilidad del patrimonio cultural de la Nación. (Cultura, Compendio de Políticas Culturales, 2010)

La llamada Legislación Naranja (Ley 1834 de 2017 y la Política Pública Integral de la Economía Naranja) potencia a la economía naranja por medio del desarrollo de una estrategia secuencial (las 7i), para desarrollar el sector cultural y creativo a través de una mayor productividad, diversificación, innovación, participación, apropiación y consumo, generando mayor sostenibilidad y el desarrollo social a organizaciones y agentes del sector cultural a través de la Generación de Información; el Fortalecimiento del entorno Institucional; el Desarrollo de Industrias creativas; la Generación de Infraestructura; la Integración de la economía naranja; la Inclusión del capital humano y la Promoción de la Propiedad Intelectual como soporte a la inspiración creativa. (Cultura, Economía Naranja)

Estos antecedentes se han visto fortalecidos por la expedición de la Ley 1955 que expidió el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad, el cual incluye el Pacto X: Pacto para la protección y promoción de nuestra cultura y desarrollo de la economía naranja, que fomenta las actividades artísticas y culturales y al desarrollo de nuevos emprendimientos productivos para la consolidación de las industrias creativas y culturales, así

como un conjunto de estrategias orientadas al fomento de la gestión cultural en los territorios, la protección y salvaguarda de la memoria y el patrimonio cultural de la Nación.

9.1.3. Marco político específico de la Economía Naranja

La economía naranja promovida por organismos de cooperación internacional, y países como el Reino Unido y Holanda, integra a la cultura y a la creatividad como un sector más para el desarrollo económico y social, con su marco político, legal y económico, así como políticas públicas para el mismo. En la que los actores claves, corresponden a los organismos internacionales, los representantes culturales de las naciones y expertos del sector.

La Declaración de Los Derechos Culturales hace referencia específica a la inserción de la cultura en la economía (Art. 10) y hace un llamado a los países firmantes a que implementen políticas, planes y programas en la materia en alianza con los actores particulares y asociativos.

En 2003 se aprobó la Ley 814, o Ley del Cine, que establece una contribución parafiscal proveniente del recaudo por el impuesto a la realización de espectáculos públicos. También, se establece un beneficio tributario a la donación o inversión en producción cinematográfica a los gremios productivos y empresarios. (Art. 16) (Colombia G. d., 2012, pág. 5)

En 2010, el Ministerio de Cultura, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Departamento Nacional de Planeación, mediante documento CONPES 3659 de 2010, aprobaron la Política Nacional para la Promoción de las Industrias Culturales en Colombia, orientada en sus líneas estratégicas a aprovechar el potencial competitivo de las industrias culturales, aumentar su participación en la generación del ingreso y el empleo nacionales, y alcanzar elevados niveles de

productividad.” (Colombia R. d., Política Nacional para la promoción de las Industrias Culturales en Colombia, 2010, pág. 3)

La Ley 1834 de 2017, conocida también como la Ley Naranja fortalece a la economía naranja con una estrategia dirigida a la generación de información, fortalecimiento del entorno institucional, desarrollo de industrias creativas, generación de infraestructura, integración de la economía naranja, con los mercados internacionales y otros sectores productivos, inclusión del capital humano y promoción de la propiedad intelectual como soporte a la inspiración creativa.

En 2019 se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “*Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad*”, el cual incluye el “Pacto X: Pacto por la protección y promoción de nuestra cultura y desarrollo de la Economía Naranja”. Dicho pacto incluye a su vez dos líneas estratégicas: Una que compila todo lo relacionado con la cultura misma, es decir en su sentido etnográfico hábitos, conocimientos, creencias, arte, etc. del país y otra que compila todo lo relacionado con la economía naranja. Además, el Pacto establece un conjunto de estrategias específicas orientadas al fomento de la gestión cultural en los territorios, la protección y salvaguarda de la memoria y el patrimonio cultural de la Nación, y el desarrollo del emprendimiento de base artística, creativa y tecnológica para la creación de las nuevas industrias.

Lo que se reglamentó con Decreto 1935 de 2018 con la puesta en funcionamiento del Consejo Nacional de la Economía Naranja (CNEN). Este órgano integrado por las instituciones y gremios, más representativos del sector. El CNEN tiene a cargo de coordinar la promoción, el fortalecimiento, estrategias y todas las acciones dentro de la economía naranja.

El Decreto 2120 de 2018 fortaleció esta arquitectura institucional con la creación del Viceministerio de la Creatividad y la Economía Naranja, dentro del Ministerio de Cultura encargado del desarrollo de la Política Integral de la Economía Naranja.

El Decreto 697 en concordancia con Ley 1955 de 2019, establece las áreas de desarrollo naranja, cuyo propósito busca que las entidades territoriales delimiten y reglamenten espacios para incentivar y fortalecer actividades culturales y creativas, que operarán por un lado, como centros de actividad económica y por el otro, contribuirán con la renovación urbana, bajo una serie de incentivos tributarios. Incluye también esta norma convocatorias para estímulos e incentivos tributarios tanto para los gestores y artistas que apliquen como a los empresarios que aporten recursos, con una entidad sin ánimo de lucro que administra estos recursos adscrita al Ministerio de Cultura.

El Decreto 1204 adopta la Política Pública Integral de la Economía Creativa (Política Integral Naranja), la cual se fundamenta en las 7 líneas estratégicas de la Ley Naranja. En este marco político y normativo del sector cultural, permite el fortalecimiento institucional y la asistencia técnica a los actores claves del sector, estableciendo principios, líneas, valores, arquitectura institucional, recursos de la Economía Naranja, que le aportarán, en alianzas público-privadas, al crecimiento y al desarrollo económico y social del país.

10. Consultoría

PLAN DE MEJORAMIENTO CANTOS DEL RÍO

El plan de mejoramiento que presentamos a continuación está basado en la Metodología para el Diseño de Servicios la cual ofrece herramientas para la creación de estrategias a partir de la aplicación de instrumentos innovadores que pueden ser aplicados a las organizaciones, para el caso particular, la metodología se ha adecuando a las necesidades de la Corporación Cantos del Río.

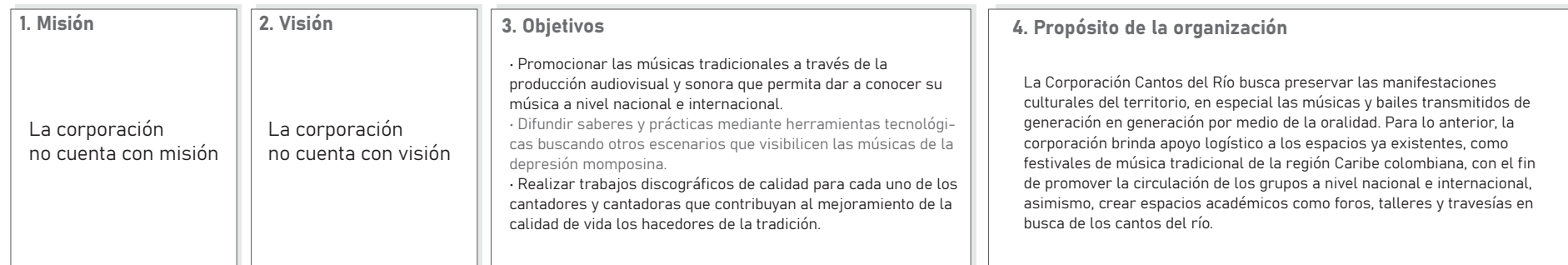
El uso de esta metodología se orienta a generar experiencias significativas a través de “propuestas útiles, deseables y memorables para las personas, y eficientes y efectivas para las organizaciones, haciéndose cargo del desarrollo estratégico (propuesta de valor, concepto y sistema) y del desarrollo operativo del servicio” (Figueroa et al., 2017, p.13).

El Diseño de Servicios aplicado a las organizaciones, permite generar procesos dinámicos en un periodo de tiempo y espacio determinado. Asimismo, “los procesos del servicio deben estar conectados a una estrategia o al posicionamiento de la organización que los acoge, orquestando sus componentes desde una lógica conceptual que haga sentido tanto a la organización como a sus clientes” (Figueroa et al., 2017, p.18).

El presente plan se estructura en tres fases **Diagnóstico, Análisis y Creación y Consolidación**. Cabe anotar que la tercera fase constituye la implementación del plan, por lo cual se hará de manera participativa con el equipo de la corporación junto al acompañamiento del equipo consultor. La aplicación de estas tres fases, en su totalidad, garantizará la efectividad del plan de mejoramiento lo cual potenciará la gestión de la Corporación Cantos del Río y representará un salto cualitativo en el anhelo de alcanzar sus sueños.

1. MAPA DE DESAFÍO ORGANIZACIONAL

ORGANIZACIÓN



Mejorar los procesos de gestión de la corporación con el fin de fortalecer sus planes de acción para facilitar el cumplimiento de sus objetivos.

Fortalezas

Capacidad de gestión para conseguir recursos financieros // Amplio conocimiento del sector al que impactan // Habilidades en gestión y formulación de proyectos // Capacidad de organizar equipos interdisciplinarios para la ejecución de los proyectos // Presencia territorial en los distintos lugares en los que desarrolla su trabajo // Amplia experiencia en sus áreas de acción // Continuidad en su trabajo // Posicionamiento en los municipios de incidencia // Participación en ámbitos internacionales // Participación con el sector académico // Reconocimiento por parte del sector musical // Interés en realizar procesos de investigación propios // Autonomía en la elección de los proyectos e iniciativas a desarrollar // Capacidad de trabajo en red // Pensamiento creativo.

Debilidades

La mayoría de trabajo y responsabilidades recaen en el presidente // Inconstancia en el trabajo por parte del equipo respecto a la corporación // Tiempo limitado del presidente para dedicar a la corporación // Carencia de un plan estratégico para la corporación // Desconocimiento de herramientas de sistematización // No se están documentando los procesos // Dependencia financiera de convocatorias locales, nacionales e internacionales // La corporación no ofrece una estabilidad económica a los miembros del equipo // Desaprovechamiento de los aprendizajes, procesos y buenas prácticas al no estar sistematizadas.

2. MAPA DEL ECOSISTEMA

Entorno

Hacedores de música tradicional
Agrupaciones musicales
Investigadores
Gestores culturales
Productores
Realizadores audiovisuales
Agrupaciones de danza



Casas disqueras
Productoras audiovisuales
Organizaciones con/sin ánimo de lucro
Empresa privada
Organismos internacionales
Festivales
Editoriales

Ministerio de Cultura / Alcaldías / Gobernaciones / Casas de Cultura / Universidades /
Instituciones educativas básica y media / ONG

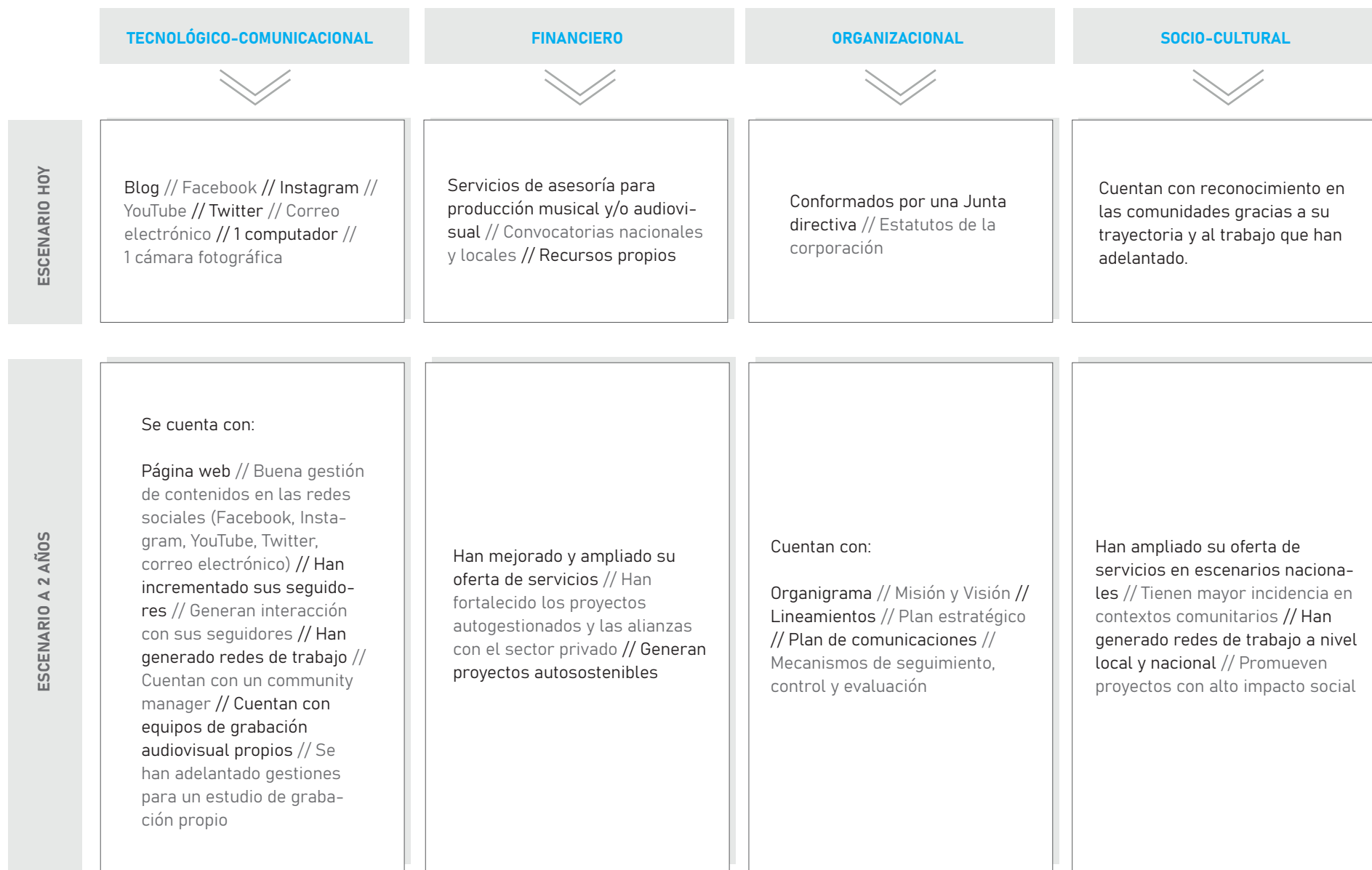
Oportunidades

Baja competencia regional en temas de gestión cultural con músicas tradicionales // Interés nacional e internacional en las comunidades y en los productos con los que trabajan // Activación de mercados para la producción de contenidos audiovisuales y sonoros // Los agentes externos al territorio tienen necesidad de establecer nexos con los agentes del ecosistema musical de la zona // Necesidades en el sector que la organización puede suplir // Alianzas estratégicas sólidas con festivales

Amenazas

Dependencia de las organizaciones a políticas locales/nacionales y presupuestos de turno // Clientelismo social y político // Difícil acceso a los presupuestos para la cultura del territorio // Condiciones socioeconómicas adversas en el territorio // Impacto negativo en el ecosistema cultural del territorio debido a la pandemia // Un porcentaje de la comunidad desconoce la gestión que hace la corporación

3. MAPA DEL ESCENARIO



4.1 MAPA DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y ESTRATEGIA DE MEJORA

FORTALEZAS



Capacidad de gestión para conseguir recursos financieros // Amplio conocimiento del sector al que impactan // Las habilidades en gestión y formulación de proyectos // La capacidad de organizar equipos interdisciplinarios para la ejecución de los proyectos // Presencia territorial en los distintos lugares en los que desarrolla su trabajo // Amplia experiencia en sus áreas de acción // Continuidad en su trabajo // Posicionamiento en los municipios de incidencia // Participación en ámbitos internacionales // Participación con el sector académico // Reconocimiento por parte del sector musical // Interés en realizar procesos de investigación propios // Autonomía en la elección de los proyectos e iniciativas a desarrollar // Capacidad de trabajo en red // Pensamiento creativo

OPORTUNIDADES



Baja competencia regional en temas de gestión cultural con músicas tradicionales // Interés nacional e internacional en las comunidades y en los productos con los que trabajan // Activación de mercados para la producción de contenidos audiovisuales y sonoros // Los agentes externos al territorio tienen necesidad de establecer nexos con los agentes del ecosistema musical de la zona // Necesidades en el sector que la organización puede suplir

ESTRATEGIAS



Consolidar la organización como un referente en investigación, gestión y fortalecimiento de las músicas tradicionales en el territorio // Visibilizar la labor de la corporación a nivel nacional e internacional // Establecer una ruta que favorezca procesos de documentación de las músicas tradicionales del territorio // Fortalecer los procesos de creación, producción y circulación de la oferta de servicios sonoros y audiovisuales con los que cuenta la corporación // Mapeo de los agentes externos interesados en el tema de las músicas tradicionales

4.2 MAPA DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y ESTRATEGIA DE MEJORA

DEBILIDADES

La mayoría de trabajo y responsabilidades recaen en el presidente (Martín España) // Inconstancia en el trabajo por parte del equipo respecto a la corporación // Tiempo limitado del presidente para dedicar a la corporación // Carencia de un plan estratégico para la corporación // Desconocimiento de herramientas de sistematización // No se están documentando los procesos // Dependencia financiera de convocatorias locales, nacionales e internacionales // La corporación no ofrece una estabilidad económica a los miembros del equipo // Desaprovechamiento de los aprendizajes, procesos y buenas prácticas al no estar sistematizadas

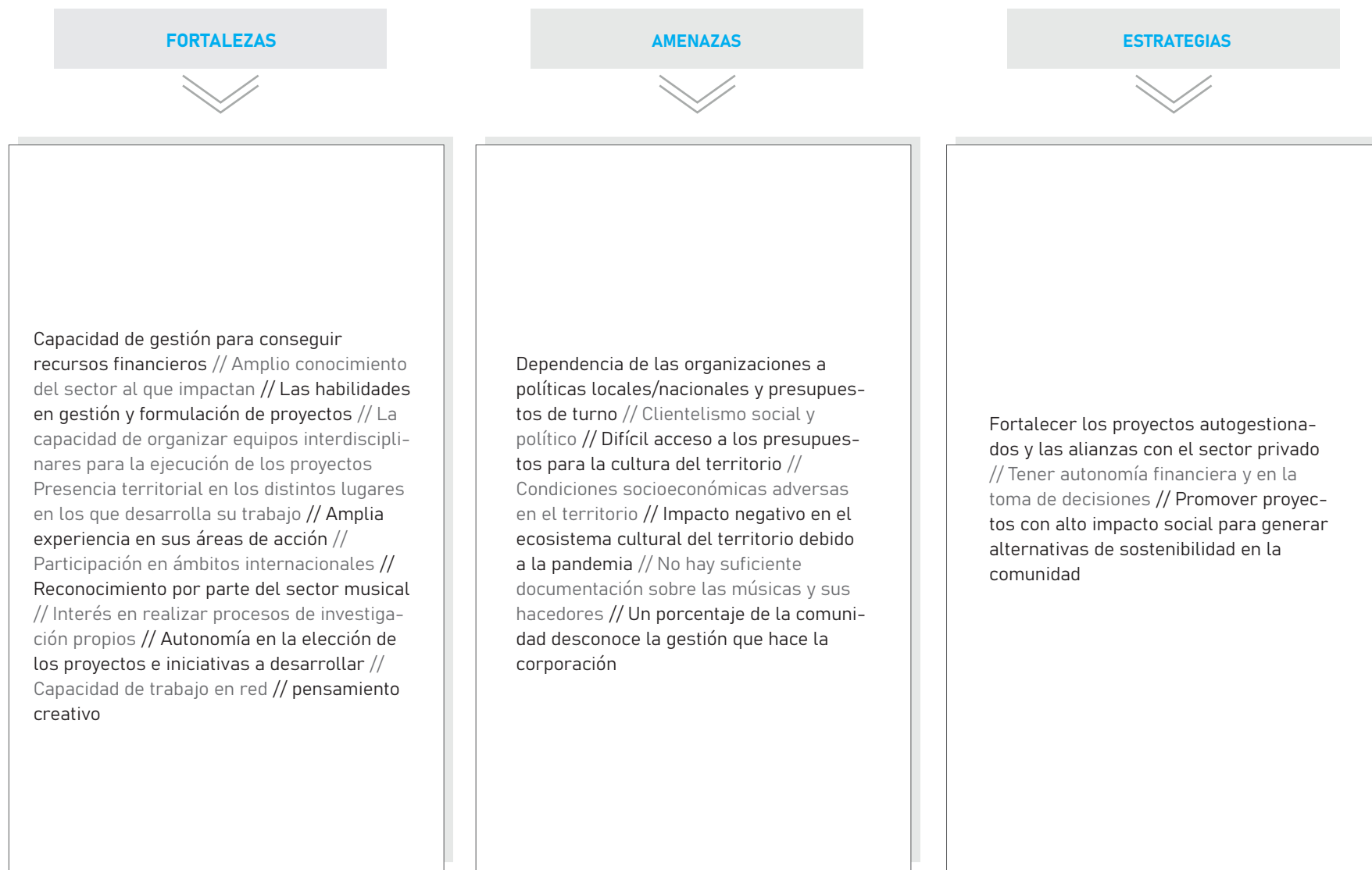
OPORTUNIDADES

Baja competencia regional en temas de gestión cultural con músicas tradicionales // Interés nacional e internacional en las comunidades y en los productos con los que trabajan // Activación de mercados para la producción de contenidos audiovisuales y sonoros // Los agentes externos al territorio tienen necesidad de establecer nexos con los agentes del ecosistema musical de la zona // Necesidades en el sector que la organización puede suplir // Alianzas estratégicas sólidas con festivales

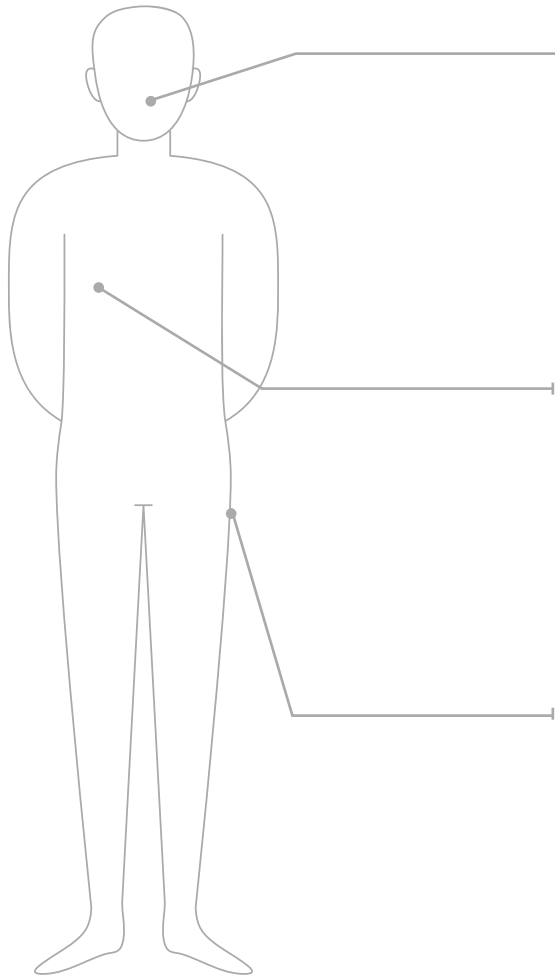
ESTRATEGIAS

Organizar un equipo de trabajo por áreas y distribuir el trabajo de manera equilibrada de acuerdo a su área // Conformar un equipo de trabajo comprometido con los procesos y proyectos de la corporación // Tener un asistente que apoye las funciones del presidente y tenga la capacidad de suplir sus obligaciones en su ausencia // Elaborar un plan estratégico para la corporación // Implementar herramientas de sistematización de los procesos // Hacer un registro amplio de cada proceso y organizar la información // Generar proyectos que sean autosostenibles // Visibilizar y socializar los procesos con la comunidad // Crear un plan de acción que permita establecer metas claras para la sostenibilidad de la corporación // Aprovechar los aprendizajes, procesos y buenas prácticas aplicando mecanismos de sistematización // Determinar líneas de acción estratégicas al interior de la corporación dirigidas a solventar las necesidades del ecosistema

4.3 MAPA DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y ESTRATEGIA DE MEJORA



5. ¿QUIÉN ES CANTOS DEL RÍO?

**Cabeza / ¿Qué piensa?**

Pienso que los cantadores y cantadoras deberían tener más reconocimiento y visibilización a nivel nacional e internacional dado que son manifestaciones vivas que recogen la memoria de las comunidades. Por tanto, es necesario impulsar proyectos, planes y estrategias encaminadas a salvaguardar los saberes y las prácticas que rodean el universo de las músicas. En estos 8 años de trabajo he logrado el reconocimiento y respeto de la comunidad gracias a los procesos que he adelantado de la mano de hacedores y gestores. Mi gran sueño es que todos los cantadores de la zona del río cuenten con un trabajo discográfico grabado asimismo me gustaría tener un espacio físico dónde los gestores culturales puedan venir, compartir sus canciones y tener un estudio de grabación propio.

Corazón / ¿Qué siente?

Llevo un recorrido importante en cuanto a iniciativas y procesos adelantados con las comunidades sonoras, pero ahora siento que mi prioridad es comenzar a visibilizar todos los procesos que he desarrollado, ya que hasta el momento me he dedicado a hacer y no a mostrar lo que hago y eso es fundamental para proyectar mi trabajo. Siento que es necesario fortalecer procesos de formación dirigidos a músicos y gestores de la región y establecer alianzas con universidades que trabajen el tema de formación y gestión cultural.

Cuerpo / ¿Qué hace?

Desde 2013 asesoro la producción del Festival Nacional de la Tambora, de San Martín de Loba, Bolívar, también hago acompañamiento a procesos de producción, circulación, documentación e investigación de las músicas tradicionales. Con la Asociación Acción Cultural Popular he desarrollado un proceso de formación con jóvenes estudiantes de las instituciones educativas del municipio de El Banco, Magdalena, en temas de producción audiovisual denominado Colectivo de Comunicación Kuré, el cual busca generar capacidades y ofrecer nuevos perfiles profesionales desde el tema de las multimedia.

10.1. Cultura organizacional

10.1.1. Primera Estación: Escenario. La estructura propuesta para la corporación se diseña teniendo en cuenta que Cantos del Río lidera proyectos de distinta índole que se pueden ejecutar, o no, de manera simultánea. Por lo tanto, requiere una dirección general que ejerza un liderazgo participativo con obligaciones específicas y con la capacidad de conformar equipos de trabajo interdisciplinar que atiendan las necesidades, requerimientos, procesos y finalidades de cada proyecto.

De acuerdo a las características de la corporación el organigrama se divide en tres áreas de trabajo lideradas por la dirección general y apoyadas por una subdirección administrativa.

ORGANIGRAMA

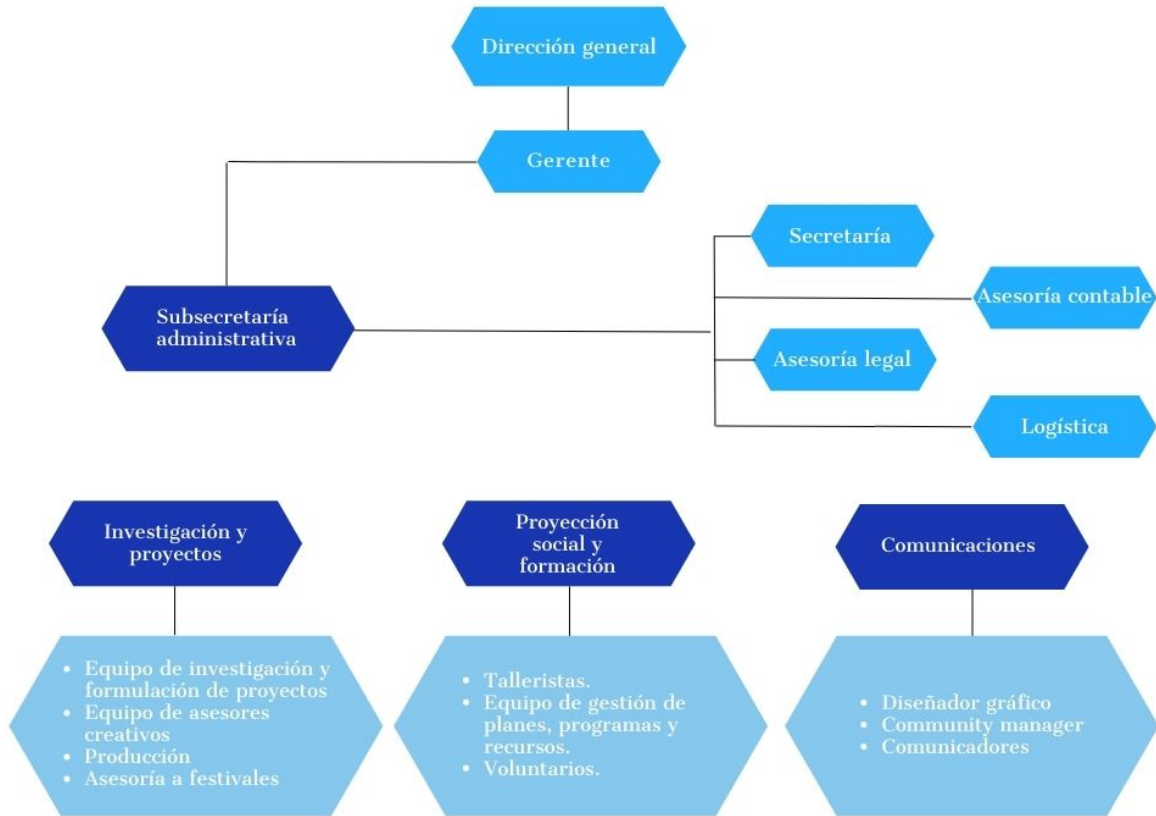


Figura 2, organigrama propuesto para la Corporación Cantos del Río

Fuente: elaboración propia

10.1.2. Segunda Estación: Identidad. Es importante que la organización tenga un horizonte de acción claro en el presente que la proyecte de manera estratégica a futuro a partir de la definición de su Misión y Visión.

La Misión de Cantos del Río responderá a la razón de ser de la corporación, en este sentido, se orienta a la preservación de las manifestaciones culturales del territorio, en especial las músicas y bailes transmitidos de generación en generación por medio de la oralidad.

Crear la Visión de la corporación es dar forma al sueño de Cantos del Río. Definir su horizonte estratégico permitirá guiar sus acciones a partir de sus valores, y de una manera inspiradora, crear la meta a la cual se quiere llevar la organización en un periodo de tiempo definido.

Los valores son los principios éticos que rigen el accionar de la corporación y se relacionan con la voluntad, los anhelos y compromisos bajo los cuales los miembros del equipo se alinean como colectivo. Los valores propuestos para la corporación son: respeto hacia toda forma de vida, responsabilidad, honestidad, compromiso social, empatía, confianza, sostenibilidad ambiental y libertad de expresión.

Los lineamientos se constituyen como un mapa de navegación que marca los caminos, directrices, fases, herramientas, pautas, comportamientos y acuerdos para llegar a buen puerto con cada una de las iniciativas que desarrollan.

10.1.3. Tercera estación: Aprendizaje. Como parte del ejercicio de planeación se propone el uso de herramientas que permitan desarrollar procesos de monitoreo, control y evaluación con el fin de hacer seguimiento, garantizar el cumplimiento de las metas y el ajuste oportuno de los planes de acción en caso de presentarse desviaciones, imprevistos o riesgos en la ejecución de los proyectos.

10.1.3.1. Informes de seguimiento. Los informes se proponen como una herramienta de seguimiento detallado de la ejecución de cada proyecto en formatos estandarizados. Los formatos incluyen: cronograma de trabajo, presupuesto, tareas desarrolladas, hitos alcanzados, entregas realizadas, identificación de riesgos potenciales, dificultades encontradas y propuestas de mejora. Al inicio de cada proyecto, los informes se

presentarán cada dos semanas para detectar el estado de los procesos y acciones propuestas que permitan identificar desvíos, problemáticas e imprevistos que surjan en la ejecución de cada fase con el fin de monitorear el desarrollo de las actividades, verificar el cumplimiento de las metas y proponer acciones correctivas que permitan cumplir con los objetivos propuestos.

10.1.3.2. Reuniones de seguimiento. Las reuniones con el equipo de trabajo se realizarán de manera virtual y/o presencial cada dos semanas (a la par con la entrega del informe) y serán lideradas por la dirección general. En cada sesión se hará una revisión de los informes de seguimiento con el fin de analizar los datos, conocer de primera mano las experiencias y debatir aspectos relevantes que requieran atención para tomar decisiones en conjunto y proponer acciones de mejora en caso de ser requeridas. Cada sesión tendrá su relatoría, acta y registro.

10.1.3.3. Análisis de datos. Es importante realizar un análisis de datos de tipo cuantitativo y cualitativo de los proyectos, ya que nos permite interpretar la información recolectada y obtener datos estadísticos de manera precisa para identificar el rendimiento de las acciones adelantadas e implementar medidas eficientes acorde a las necesidades que se detecten en el proceso.

10.1.3.4. Actualización del plan. Para desarrollar los cronogramas en los plazos establecidos y cumplir con los presupuestos de cada proyecto, se precisa una actualización del plan con base en la información recolectada y los datos suministrados con las herramientas previas. Para adelantar este proceso se propone conformar un comité liderado por la dirección general con el fin de analizar, evaluar y proponer los cambios

que sean pertinentes sin desviar las metas y los propósitos esenciales. Se sugiere incluir los tiempos de actualización del plan conforme a la duración del proyecto.

Como recomendación final se propone contemplar la opción de auditoría externa en los casos que se considere.

10.1.3.5. Auditoría. La Auditoría se propone como un mecanismo de verificación y análisis de los procesos ejecutados en distintos niveles por personal experto y externo al equipo de trabajo. Es importante contar con la opinión de un experto quien desde su experiencia y especialidad, puede presentarnos un panorama sobre el estado real del proyecto y de este modo, tener la claridad y el entendimiento que nos permita establecer acciones correctivas de manera eficaz y alimentar el banco de buenas prácticas.

6. MAPA DE PLANIFICACIÓN

	PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
ACCIONES	<p>Organización del equipo de trabajo de acuerdo al área de acción // Realización de agenda de trabajo // Planeación de actividades // Diseño de cronograma // Creación de plan de acción // Revisión de presupuesto y recursos necesarios // Designación de funciones</p>	<p>Seguimiento a los planes de acción // Hacer una evaluación permanente durante la implementación // Proponer medidas correctivas (si es requerido) // Reuniones de seguimiento</p>	<p>Reuniones de seguimiento y evaluación // Análisis de datos (cuantitativo/cualitativo) // Realización de informe final // Sistematización de experiencias // Consolidación de información y evidencias en el banco de buenas prácticas de la corporación // Socialización (interna) // Difusión (externa)</p>
RESPONSABLES	<p>Dirección general // Coordinadores de área</p>	<p>Coordinador de área // Equipo de trabajo</p>	<p>Dirección general // Coordinadores de área // Equipo de trabajo // Equipo de comunicaciones</p>
RECURSOS	<p>Espacio de trabajo físico y/o virtual // Formatos estandarizados</p>	<p>Formatos estandarizados // Recursos físicos necesarios de acuerdo a la naturaleza del proyecto</p>	<p>Espacio de trabajo físico y/o virtual // Formatos estandarizados // Informe interno (externo si es requerido) // Espacios para la difusión (físico y/o virtual) // Reunión de cierre de proyecto</p>

10.2. Comunicación-tecnología

La Corporación Cantos del Río, a la fecha, no cuenta con planes o canales comunicativos que le permitan narrar su trayectoria, promover bienes y servicios o salir del anonimato. Según lo reflejado en la siguiente tabla es posible comprender el estado actual de los distintos elementos comunicativos y se sugieren estrategias o acciones para cada uno.

ESTADO DE LOS ELEMENTOS COMUNICATIVOS

ELEMENTO	ESTADO ACTUAL	ACCIONES QUE PROPONE LA CONSULTORÍA
Diseño de marca (Branding)	Sí, visualmente poco atractivo. 	Rediseño de logo, slogan, logosímbolo que contenga los elementos ya deseados (música, agua, fluidez). // Creación de estrategia de marca y un manual de uso correcto de imagen.
Identidad visual	No tienen.	Desarrollo de un proceso cocreativo de identidad visual, que incluye referentes audiovisuales, paleta de colores, tipografía, lenguaje y discurso, objetivos visuales. // Creación de un manifiesto político-creativo, basado en la filosofía misional, la misión y el lenguaje propio.
Productos infográficos	No tienen.	Creación de piezas comunicativas de carácter informativo (brochure, dossier, presentación PPT, etc.) para albergar toda la información referente a la corporación, su trayectoria, procesos, proyectos en curso y apoyar la divulgación de la CCR y la consecución de recursos/donaciones/alianzas.

ELEMENTO



ESTADO ACTUAL



ACCIONES QUE PROPONE LA CONSULTORÍA



Hoja de vida

Sí, tiene una hoja de vida creada en el 2020, en formato word que acoge alguna información relevante pero la línea de tiempo podría

La hoja de vida se puede canalizar en las piezas comunicativas anteriormente mencionadas (brochure, dossier, presentación PPT, etc.) con el fin de que visualmente sea más atractiva y organizada.

Página web

No, tienen un blog desactualizado.

Proceso de recopilación de contenido de calidad (texto, imagen, audio, videos) de los años de trabajo de la corporación y montaje en una página Wix o Squarespace mediante la cual se pueda pagar un dominio anual. Este puede ser el primer paso hacia un ejercicio de sistematización. // Sincronizar la página web con un correo electrónico Gmail para hacerlo más profesional (Ej. martin.españa@cantosdelrio.org)

Redes sociales

Sí, Facebook, Instagram y Youtube, Twitter.

Requieren de una persona encargada del tema que realice el manejo en sincronía con un plan o parrilla de contenidos. // Posibilidades de pagar publicidad para promocionar ciertos eventos (ejemplo: el Diplomado que quiere abrir el año entrante).

ELEMENTO	ESTADO ACTUAL	ACCIONES QUE PROPONE LA CONSULTORÍA
<p>Parrilla de contenidos para Redes Sociales (RRSS)</p>	<p>No tienen.</p>	<p>Las redes sociales deben operar a partir de un plan o parrilla de contenidos creada previamente y pensada de manera estratégica en la cual se definen inicialmente las líneas de contenido (generalmente 4 líneas) que recogen los ejes comunicantes desde donde se narran las distintas</p>
<p>Base de datos y directorio cultural</p>	<p>Sí, pero no sistematizado.</p>	<p>Toda organización necesita mantener bases de datos en formato excel con pestañas que categoricen a las distintas personas, sean financiadoras, periodistas o medios, aliados potenciales, curadores de arte, gestores culturales o artistas.</p>
<p>Merchandising</p>	<p>No tienen.</p>	<p>Una vez definida la identidad visual y rediseñados los elementos gráficos, es fundamental diseñar elementos de merchandising tales como: calcomanías, postales, gorras, termos, camisetas, entre otros. // Estos elementos sirven como fuente de consecución de recursos y como publicidad. Necesitan de un muy buen diseño de producto, no se trata de imprimir el logo en todas partes y ya, sino de un ejercicio creativo que le sume al universo visual.</p>

ESTADO DE LOS ELEMENTOS COMUNICATIVOS

ELEMENTO



Procesos de sistematización

ESTADO ACTUAL



No, aunque es posible que el canal de Youtube (51 videos cargados) sirva como una manera de documentar el trabajo. El proceso no ha sido pensado o planeado estratégicamente aún.

ACCIONES QUE PROPONE LA CONSULTORÍA



Es clave que la corporación se piense el futuro en clave de sistematización y documentación de los eventos, procesos o experiencias significativas. Cada actividad necesita de formas distintas de sistematizarse, a veces una relatoría escrita es suficiente, a veces se requieren relatorías más gráficas o imagen, a veces cápsulas sonoras son una gran manera o a veces videos que recojan la totalidad de lo acontecido.

Los dispositivos de sistematización o documentación debe ser pensados previamente a cada evento para no adquirir montones de material que luego no logra llegar a post-producción y se queda guardado en un archivo. Es clave presupuestar no solo equipos de tecnología, sino recursos humanos dispuestos a pensarse la documentación de cada experiencia de forma sencilla, práctica y sobre todo creativa pues es material que va a ser difundido y queremos que la gente efectivamente lo vea.

10.2.1. Plan de comunicación

Un Plan de Comunicación es un documento matriz que toda empresa u organización requiere, pues recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto a nivel interno como externo, que se propone realizar. Lo más probable es que si la organización carece de una comunicación externa organizada, de unos contenidos planeados y constantes, entonces a nivel interno tampoco va a tener unos canales de comunicación fluidos entre el equipo de trabajo, voluntarios, posibles colaboradores/as y las alianzas potenciales o acordadas.

Tal es el caso de la corporación cultural Cantos del Río que se encuentra en un estado muy básico respecto a sus comunicaciones externas y por ende el equipo de trabajo se encuentra desarticulado, lo cual progresivamente va debilitando la organización.

El Plan de Comunicación como herramienta matriz nos va a permitir organizar todos los procesos de comunicación y orientar, guiar, todo el dispendioso trabajo que se requiere en materia de comunicación. El Plan, además de mostrarnos la ruta, promueve el monitoreo y la evaluación (pieza clave para todos los proyectos a desarrollar), y dentro del área de comunicaciones siempre va a permitir ajustar y mejorar la calidad de las formas de trabajo en el día a día para facilitar las tareas, buscar mayor practicidad y obtener mejores resultados.

A la hora de desarrollar un Plan de Comunicación, lo primero es hacerse las preguntas básicas, que no por básicas son fáciles, sino quizás, todo lo contrario: ¿Qué hay que decir? (Cuál es el mensaje), ¿Quién debe decirlo? (Quién es el emisor), ¿A quién? (Quién será el receptor), ¿A través de qué medios y con qué frecuencia? (Cuál será el medio), ¿En qué contexto?, ¿Qué respuesta queremos provocar?

10.2.2. Recomendaciones

Es recomendable que el Plan de Medios sea una herramienta que no acabe convirtiéndose en papel muerto o en una pauta rígida que limite los procesos, sino siempre verlo como documento de principios flexibles y adaptables a las diferentes evoluciones de la organización.

10.2.3. La estrategia de comunicación

Una vez las preguntas básicas sean resueltas, va a ser posible crear una estrategia de comunicación, que responda detalladamente los siguientes puntos:

- a)*** Determinar qué queremos conseguir, cuáles son nuestros objetivos (siempre crear objetivos SMART)
- b)*** Decidir a quién vamos a dirigir nuestra comunicación.
- c)*** Pensar cuál es la idea que queremos transmitir.
- d)*** Fijar el presupuesto con el que contamos.
- e)*** Seleccionar los medios apropiados y la frecuencia de uso.
- f)*** Ejecutar el plan de medios y medir su impacto.

Esta Estrategia de Comunicación, es la base fundamental de toda campaña concreta que queramos realizar y aplica perfectamente a la hora de hacer, por ejemplo, un Plan de Fundraising u otros mecanismos de recaudación de fondos.

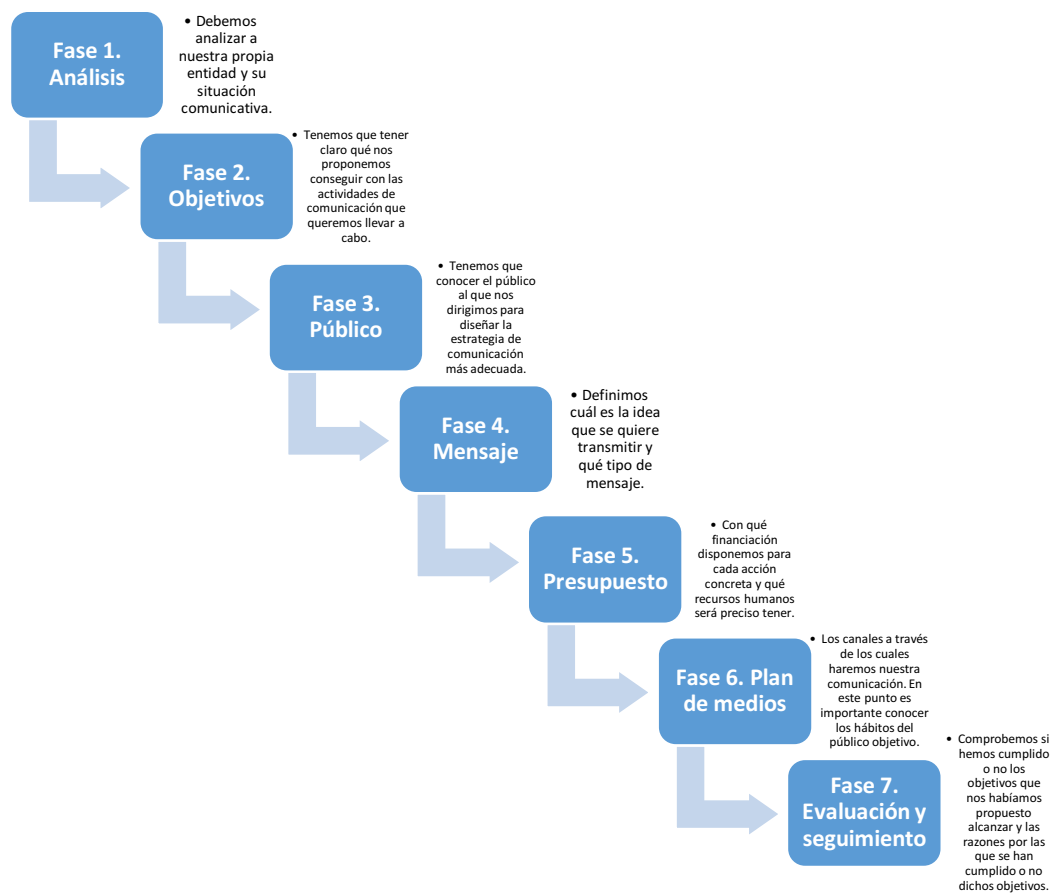


Figura 3, fases de creación de un Plan de Comunicación

Fuente: elaboración propia

7. HOJA DE RUTA

ORGANIZACIONAL

Trazar una agenda de trabajo de manera participativa entre el equipo consultor y el equipo de CCR // Validar el plan de mejoramiento con el equipo de CCR // Entrenamiento al equipo de CCR // Diseñar de manera colaborativa el plan estratégico de la corporación // Acompañamiento en la materialización del plan

FINANCIERO

Acompañamiento en el fortalecimiento y ampliación de la oferta de servicios de CCR de acuerdo a la identificación de sus potencialidades (individuales y colectivas), las oportunidades del entorno y prácticas innovadoras para las organizaciones culturales.

COMUNICACIONAL TECNOLÓGICO

Desarrollar una serie de encuentros creativos donde se aborden los distintos elementos comunicativos // Trazar y escribir el Plan de Comunicación como documento matriz // Definir líneas y posibilidades de sistematización y documentación // Organizar los contenidos disponibles en los distintos medios (texto, gráfico, audiovisual, etc.) // Acompañamiento en la aplicación de los elementos comunicativos // Seguimiento a la ejecución y posibles transformaciones del Plan de Comunicación

SOCIO CULTURAL

Identificación de organizaciones, instituciones o colectividades con líneas de trabajo de interés común con las cuales CCR conforme una red.

11. Modelo de gestión

El modelo de gestión es la cama organizativa sobre la que se sustenta la aplicación práctica de este proyecto, es decir, la consultoría para el fortalecimiento de los procesos de gestión de la corporación cultural Cantos del Río. Inicialmente quisimos que esta consultoría fuera un modelo replicable a otras organizaciones que en la actualidad se encuentren en una fase similar a Cantos del Río y que puedan ser abarcadas bajo un diagnóstico igual o similar. Aunque a ciencia cierta sabemos que hay diversas organizaciones de base como ésta, que tienen mucho potencial, reconocimiento local, habilidades de gestión y creatividad en su ejecución, y que eso nos daría la posibilidad de replicar este proyecto en esas otras organizaciones culturales (como por ejemplo, algunas de las que hemos mapeado en los antecedentes), este modelo procura tener un enfoque único para la corporación Cantos del Río.

Teniendo en cuenta lo anterior, se retoman dos puntos clave. El primero es que el modelo de gestión es la base organizativa de la cual depende la posibilidad de intervenir o acompañar a esta empresa cultural de manera efectiva, y necesitaría ser aplicado paralelamente a la consultoría. El segundo punto clave es que este modelo de gestión es una fase inicial, un punto de partida hacia lo que sería el modelo de gestión propio de la corporación Cantos del Río, el cual recomendamos sea construido bajo las lógicas propias y un enfoque étnico territorial que desde afuera, desde nuestro lugar de enunciación, solo podemos entrever.

En esa medida, como consultores/as ofrecemos un diseño de la Fase No. 1 del modelo de gestión para Cantos del Río, que sirve como invitación para que a partir de ella se desarrolle una Fase No. 2 en espacios de consenso comunitario en los cuales se socialicen las estrategias que este modelo de gestión propone, espacios que incluyan a la red de actores que componen a Cantos del Río para que el modelo adquiriera una mirada horizontal y se nutra de las distintas

fuerzas que componen a la corporación en su relacionamiento con los grupos socio-musicales con los que se constela en toda la región de la Depresión Momposina, a nivel nacional y a nivel internacional.

Por último, la Fase No. 3 de este modelo de gestión sería el consolidado de todo el proceso en el que hemos dado una base desde lo académico, que se ha robustecido con las múltiples miradas, necesidades y sentipensares de la comunidad que compone a Cantos del Río.

11.1. Fase No. 1 de un modelo de gestión propio y con enfoque étnico-territorial.

11.1.1. Estrategia Comunicativa. Esta estrategia se encuentra en el centro del círculo y es un mecanismo de acción fundamental para contar, narrar, expresar los sentipensares y los procesos de construcción de los pluriversos. Es el centro del modelo porque es la fuente generadora de mensajes desde donde se fundamenta la identidad y por ende el discurso de la organización. El discurso, que no sobra decir, debe estar en coherencia con las demás estrategias del modelo, así como con las acciones y actividades que desarrolle la corporación. Esta estrategia será desde donde se instale el Plan de Comunicación que ofrece la consultoría y todas las Estrategias Comunicativas requeridas dependiendo de las distintas etapas y/o necesidades de la corporación.

11.1.2. Estrategia Organizacional. Esta estrategia tiene un carácter intrínseco, se trata de crear una visión compartida, que recoja lineamientos y planes estratégicos que sean propios (concebidos por la misma corporación), así también se respeta el enfoque desde y como se opera, en el cual no se trata de imponer a una organización la tendencia jerárquica y vertical sino más bien una filosofía propia por qué no basada en saberes ancestrales que permita hacer planes y sacar instrumentos de evaluación acordes con la

comunidad, la red y el territorio.

11.1.3. Estrategia Socio-cultural. Esta estrategia es la base del enfoque étnico territorial, desde donde operan 3 elementos clave que son: la consolidación de lazos y redes humanas, la etnoeducación y el enfoque de su gestión y su quehacer. La estrategia debe enmarcarse en la revitalización de saberes ancestrales y la constelación de redes, que no solo son redes para ejecutar o para colaborar sino también redes de afectos, de cuidado y de construcción colectiva de los paradigmas del buen vivir desde los territorios, en consonancia con todo lo humano y lo no-humano. Aquí también aparece la figura del río Magdalena como sujeto de derechos y la capacidad de la organización para articular y movilizar a otros agentes en la protección ambiental y cultural del territorio frente a las políticas extractivistas.

11.1.4. Estrategia Financiera. La consecución y manejo de recursos siempre va a ser una de las partes que más retos traen para las organizaciones. Principalmente en la relación con los entes financiadores que ejercen ciertas presiones en las agendas y generan relaciones desequilibradas y verticales, las cuales se reproducen luego al interior, afectando la Estrategia Organizativa. Importante es poder cambiar el paradigma tanto de la financiación como de lo que se entiende por “recurso”, pues no solamente los recursos se tratan de dinero sino saber capitalizar los recursos en cada una de sus distintas manifestaciones y escalas. La Estrategia Financiera de Cantos del Río también necesita de asesoría contable que conozca el sector cultural desde el lugar donde opera, desde la Gran Casa. En esa medida, es posible mantener una reputación financiera local, nacional e internacional y eso aumenta la confianza a la hora de articularse. Para eso también es

importante la transparencia financiera, hablar de dinero sin tapujos, mostrar balances y estados financieros sin temor, entre otros.

La Estrategia Financiera también implica formas de sostenibilidad para la organización dentro de las cuales puede estar el Turismo Comunitario y la organización de eventos, fiestas o festivales que continúen expandiendo y visibilizando la labor que realiza la corporación y no implique trabajar para terceros.

11.1.5. Estrategia Gerencial. Capitalizar los errores es un recurso y es la base del autogobierno. ¿Por qué hicimos las cosas mal y cómo lo haríamos la próxima vez? La Estrategia Gerencial necesita de una amplia capacidad de liderazgo y autoliderazgo, de saber cuánto tomar y cuánto dejar, de autocontrol y de autoconocimiento. Esta Estrategia implica trabajar directamente con Martín como líder comunitario y líder de la corporación, para que él pueda desarrollar técnicas gerenciales más efectivas en su relacionamiento con los distintos sectores que componen la constelación: comunidad, grupos socio musicales, Alcaldía, Ministerios, gestores y productores, Cooperación Internacional, etc.

11.1.6. Estrategia Política. La Estrategia Política se encuentra fuera del diagrama que hemos denominado “círculo concéntrico poroso” pero es transversal a todas las demás Estrategias. El suelo institucional, normativo y legal donde se está pisando es clave para el desarrollo de cada una de las Estrategias anteriormente mencionadas y para saber cómo quiere relacionarse y exponerse la corporación dentro de ese ecosistema. La Estrategia Política tiene un amplio espectro pero principalmente vincula al Estado y a sus diferentes entidades. Esta Estrategia permite hacer valer los derechos culturales como derechos

humanos de las comunidades y grupos socio-musicales de la red de la corporación Cantos del Río y siempre debe procurar no adaptarse a ninguna agenda que no sea la propia.

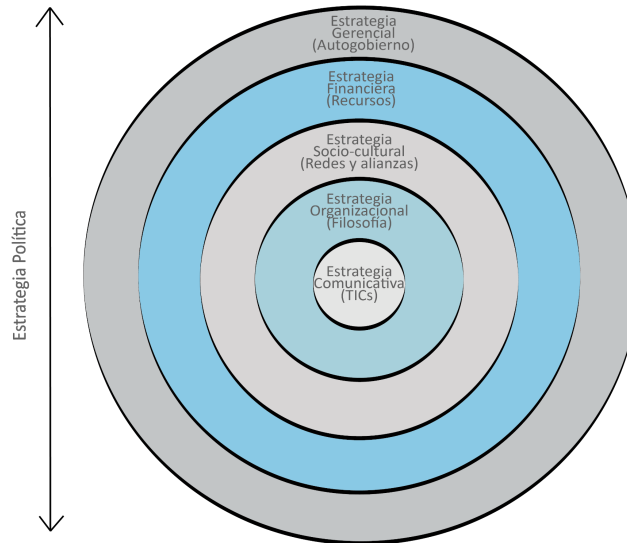


Figura 4, estrategias en círculo concéntrico poroso

Fuente: elaboración propia

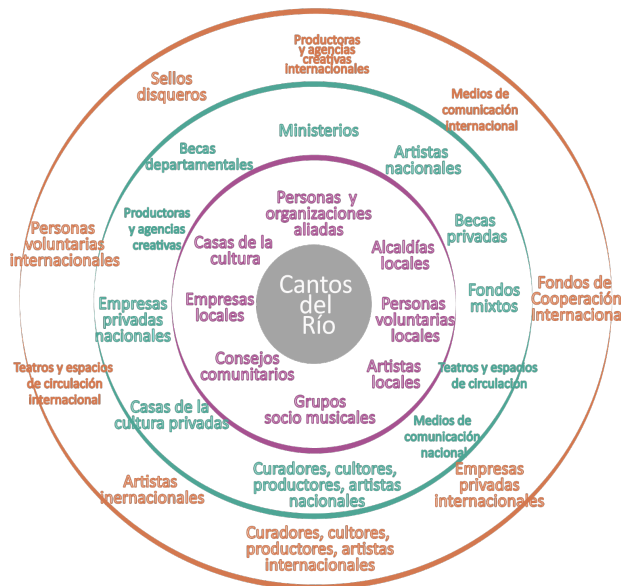


Figura 5, constelación CCR a nivel local, nacional e internacional

Fuente: elaboración propia

12. Cronograma

CRONOGRAMA CONSULTORÍA CANTOS DEL RÍO																				
Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Objetivo 1 - Realizar un diagnóstico del estado actual de la Corporación Cantos del Río																				
Planificación de agenda de trabajo																				
Jornadas de trabajo																				
Construcción de la matriz DOFA																				
Crece de variables																				
Análisis comparativo																				
Definición de estrategias																				
Creación de planes de acción																				
Objetivo 2 - Diseñar un plan de mejoramiento a los procesos de gestión de la corporación																				
Creación del plan																				
Objetivo 3 - Crear una hoja de ruta para la implementación del plan																				
Construcción de la hoja de ruta																				
Accompañamiento a la implementación del plan																				
Seguimiento al plan (x 3 meses)																				

13. Presupuesto

Consultoría para el fortalecimiento de la Corporación Cantos de Río			
Objetivo 1: Realizar un diagnóstico del estado actual de la Corporación Cantos del Río.			
Concepto	Horas	Valor x hora	Costo Total
Análisis interno	6	\$ 180.000	\$ 1.080.000,00
Análisis externo	5	\$ 180.000	\$ 900.000,00
Análisis de brechas	7	\$ 180.000	\$ 1.260.000,00
SUBTOTAL			\$ 3.240.000,00
Objetivo 2: Diseñar un plan de mejoramiento a los procesos de gestión de la corporación.			
Concepto	Horas	Valor x hora	Costo Total
Definición de estrategias	8	\$ 180.000	\$ 1.440.000,00
Plan de acción	8	\$ 180.000	\$ 1.440.000,00
Creación de plan de mejoramiento	16	\$ 180.000	\$ 2.880.000
Subtotal Resultado Dos			\$ 2.880.000,00
Objetivo 3: Crear una hoja de ruta para la implementación del plan			
Actividad 3.1:			
Concepto	Horas	Valor x hora	Costo Total
Jornadas de trabajo con CCR	8	\$ 180.000	\$ 1.440.000
Construcción de la hoja de ruta	6	\$ 180.000	\$ 1.080.000
Acompañamiento a la implementación del plan (x 3 meses)	72	\$ 180.000	\$ 12.960.000
Subtotal Resultado Tres			\$ 15.480.000,00
TOTAL			\$ 21.600.000,00

Bibliografía

BID. (2017). Políticas públicas para la Creatividad y la Innovación.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas-para-la-creatividad-y-la-innovaci%C3%B3n-Impulsando-la-econom%C3%ADa-naranja-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>

Cano Flores, M., García López, T. (s.f.) El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

Colombia R. d.(1991).Constitución Política de Colombia.
<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf>

Colombia, G. d. (2012). Ley 1607 de 2012. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1684783>

Colombia, R. d. (1991). Constitución Política de Colombia. Obtenido de http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/conpes_dnp_3409_2006.htm

Colombia, R. d. (2010). Política Nacional para la promoción de las Industrias Culturales en Colombia. Obtenido de <http://acpi.org.co/wp-content/uploads/2013/09/CONPES-INDUSTRIAS-CULTURALES.pdf>

Cultura, M. d. (2010). Compendio de Políticas Culturales .

Cultura, M. d. (s.f.). Economía Naranja.

<https://economianaranja.gov.co/>

Cultura, M. d. (s.f.). Plan Nacional de Danza.

<https://www.mincultura.gov.co/areas/artes/danza/Documents/LineamientosPlanDanza2aEdicion.pdf>

Cultura, M. d. (s.f.). Plan Nacional de las Artes.

<https://www.mincultura.gov.co/SiteAssets/Artes/PLAN%20NACIONAL%20PARA%20LAS%20ARTES.pdf>

Cultura, M. d. (s.f.). Plan Nacional de Música para la Convivencia- PNMC-.

<https://www.mincultura.gov.co/proyectoeditorial/Documentos%20Publicaciones/Cartilla%20Alcaldes%20y%20Gobernadores/GUIAALCALDESYGOBERNADORES.pdf>

DANE. (2018). Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/191004-CNPV-presentacion-Magdalena.pdf>

DANE. (s.f.). Cuarto Reporte de Economía Naranja.

Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/economia-naranja/presentacion-rp-4to-reporte-economia-naranja.pdf

Escobar, A. (2002). Planeación, participación y desarrollo. *Corporación Región*. (pp. 9-32)

Escobar, A. *Sentipensar con la tierra : Nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio y diferencia*, Medellín, UNAULA, 2014.

Figuroa, B.; Mollhenahuer, K.; Rico, M.; Salvatierra, R.; Wuth, P. (2017). Creando valor a través del Diseño de Servicios. *Diseño de Servicios UC*.

García Canclini, N. (1997). Culturas híbridas y estrategias comunicacionales. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*. (pp.109-128)

<https://www.redalyc.org/pdf/316/31600507.pdf>

García Canclini, N. (1999). Los usos sociales del Patrimonio Cultural. *Patrimonio etnológico: nuevas perspectivas de estudio*. (pp. 16-33)

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=585131>

Gobernación del Magdalena. (2020). Plan de Desarrollo Departamental: Magdalena Renace2020-2023. Obtenido de https://magdalena.micolombiadigital.gov.co/sites/magdalena/content/files/00_0782/39075_plan-de-desarrollo-departamental-magdalena-renace-2020--2023-1.pdf

López, Karen. Arturo Escobar, *Sentipensar con la tierra : Nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio y diferencia*, *Amerika* [En ligne], 16 | 2017, mis en ligne le 12 juin 2017, consulté le 06 décembre 2021. URL : <http://journals.openedition.org/amerika/7918> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/amerika.7918>

Ministerio de Cultura. (1997). Sistema Nacional de Cultura. Obtenido de <https://mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/sistema-nacional-de-cultura/Paginas/default.aspx>

Ministerio de Cultura.(s.f). ABC Economía Naranja. Obtenido de https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/atencion-al-ciudadano/_ABC_ECONOMI%CC%81A_NARANJA_.pdf

ONU. (2000). Resolución aprobada por la Asamblea General: declaración del Milenio. Obtenido de <https://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>

Orobio, Luis J. (2015). Genealogía en la construcción de identidad de los grupos sociomusicales de Tambora samaria.

Ortiz, Fernando. *Contrapunteo cubano del tabaco y el azúcar*. Pensamiento Cubano, Editorial de Ciencias Sociales. La Habana: 1983.

Pública, F. (1997). Ley General de Cultura. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=337>

Santa-Marta, A. d. (s.f.). Plan distrital de Desarrollo de Santa Marta. Obtenido de [https://www.santamarta.gov.co/portal/archivos/documentos/transparencia/2020/PDD/FUNDAMENTOS-DIAGN%
c3%93STICO_PDD_2020-2023.pdf](https://www.santamarta.gov.co/portal/archivos/documentos/transparencia/2020/PDD/FUNDAMENTOS-DIAGN%c3%93STICO_PDD_2020-2023.pdf)

Unesco. (2010). Derechos Culturales. Obtenido de http://www.unescoetxea.org/dokumentuak/dchoscult_docbasicONU.pdf

Unesco. (2012). Cultura y nuestros derechos culturales-Guía 1. Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000228345>

Unesco. (2021). Obtenido de <https://es.unesco.org/themes/patrimonio-cultural-inmaterial>

Unesco. (s.f.). Convención para la Diversidad de las Expresiones Culturales. Obtenido de https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/article_18es.pdf

Unesco. (s.f.). Los Derechos Culturales, Declaración de Friburgo. Obtenido de https://culturalrights.net/descargas/drets_culturals239.pdf

Naciones Unidas. (2015). Declaración Universal de Derechos Humanos . Obtenido de https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf

Normativa, S. Ú. (1991). Constitución Política de Colombia. Obtenido de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Constitucion/1687988>

ONU. (2000). Resolución aprobada por la Asamblea General: declaración del Milenio. Obtenido de <https://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>

Pública, F. (1997). Ley General de Cultura. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=337>

Rama, Angel. *Transculturación narrativa en América Latina*. Ed. El Andariego, 2da edición, Buenos Aires: 2008

Restrepo, Gabriel. Seguir los pasos de Orlando Fals Borda : religión, música, mundos de la vida y carnaval, *Investigación & Desarrollo*, vol. 24, núm. 2, 2016, pp. 199-239 (p 212). <http://www.redalyc.org/pdf/268/26850086001.pdf>

SINIC. (1997). Ley 397 de 1997. Obtenido de http://www.sinic.gov.co/SINIC/Sipa_Conceptos_Comite_Tecnico/ley%20397%20de%201997.pdf