



**Universidad del
Rosario**

**Consultoría y Diseño de Modelo de Gestión para la Fundación Centro Cultural Jóvenes
para Jóvenes (FCCJJ)**

Autores:

Rubén Darío Silva Paz

María Camila Poveda

Yanet Torres Obando.

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

Directores

Luis Enrique Izquierdo

Rubiela Gómez Gómez

Escuela de Ciencias Humanas

Especialización en Gerencia y Gestión Cultural

Universidad del Rosario

Bogotá- Colombia

02 Julio de 2021.

Consultoría y Diseño de Modelo de Gestión para la Fundación Centro Cultural Jóvenes para Jóvenes (FCCJJ)

Rubén Darío Silva Paz

María Camila Poveda

Yanet Torres Obando.

Contexto de aplicación:

Municipio de Arjona (Bolívar)

Beneficiarios Directos:

Fundación Centro Cultural Jóvenes para Jóvenes (FCCJJ)

Proyecto de Grado

Especialización en Gerencia y Gestión Cultural

Universidad del Rosario

2021.

DEDICATORIA

*A Paolo, Tiziana & Luca, caudales de amistad y esperanza ...
al Buen Dios que sostiene mis pasos, abriendo caminos y
posibilidades para alcanzar mis sueños...*

TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen Ejecutivo	5
2. Descripción del problema	7
3. Descripción del proyecto	9
4. Justificación	10
4. Antecedentes	11
5. Objetivos	15
5.1. Objetivo General	15
5.2. Objetivos específicos	15
6. Marco teórico	16
6.1. Las organizaciones inteligentes.....	16
6.1.1. El pensamiento sistémico.....	17
6.1.2. El dominio personal.....	18
6.1.3. Modelos mentales.....	19
6.1.4. Construcción de una Visión Compartida.....	19
6.1.5. Aprendizaje en Equipo.....	20
6.2. El Arte para la Transformación Social.....	20
6.2.1. Nuevas sendas para el cambio.....	21
7. Marco jurídico e institucional	23
8. Metodología	25
9. Modelo de Gestión	29
9.1. Estrategias por objetivos.....	29
9.1.1. Estrategia para objetivo estratégico 1.....	29
9.1.2. Estrategia para objetivo estratégico 2.....	34
9.1.3. Estrategia para objetivo estratégico 3.....	41
9.1.3.1. Caja de Herramientas de Gestión Empresarial.....	42
9.1.3.1.1. Dispositivos de cambio y transformación.....	42
9.1.3.1.2. Planificación Estratégica.....	45
9.1.3.1.3. Gestión para Resultados de Desarrollo.....	47
9.2. Síntesis del Modelo de Gestión.....	50
9.3. Indicadores de Seguimiento y Evaluación.....	52
10. Presupuesto	54
11. Bibliografía	57
12. Adjuntos	59

RESUMÉN EJECUTIVO

Título	Consultoría y diseño de modelo de gestión para la Fundación Centro Cultural Jóvenes para Jóvenes (FCCJJ)
Integrantes	Rubén Darío Silva / María Camila Poveda/ Yanet Torres Obando
Beneficiarios	Miembros de la Fundación Centro Cultural Jóvenes para Jóvenes (FCCJJ) Arjona (Bol)
Problema	El impacto de la Pandemia del Covid-19 en los procesos de captación de recursos y patrocinios para las diversas actividades sociales y culturales de la FCCJJ exige a sus miembros nuevas formas de pensar el manejo de la entidad, haciendo necesario el diseño e implementación de un modelo de gestión apropiado y eficaz
Descripción del Proyecto	Se pretende realizar un servicio de consultoría profesional para determinar el estado real de funcionamiento de la entidad y así mismo fortalecer los procesos organizacionales, estratégicos y formativos. Este trabajo de acompañamiento progresivo comprenderá tres (3) etapas: 1) Iniciación-Diagnóstico. 2) Propuesta de Mejoramiento (diseño del modelo de gestión) y 3) Plan de implementación del Modelo.
Justificación	Los miembros de la Fundación CCJJ, después de varios encuentros evaluativos a lo largo del año 2020, como una forma para enfrentar los desafíos de la pandemia del Covid-19 y con firmes deseos de seguir posicionando su organización en el plano de la formación cultural y social de las nuevas generaciones, reconoce de manera consciente y necesaria el ejercicio de una consultoría administrativa y gerencial, que a su vez permita el diseño, desarrollo e implementación de un modelo de gestión pertinente y eficaz para la entidad.
Objetivos Objetivo General	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un modelo de gestión que mejore y potencialice el desarrollo sostenible, organizacional y los procesos gerenciales, financieros, formativos y de capital humano de la Fundación CCJJ.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico integral de la FCCJJ que permita conocer el estado real de la misma.

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar de un modelo de gestión aplicable y pertinente a las necesidades de la FCCJJ • Diseñar una caja de herramientas de gestión que contribuya al proceso de implementación, revisión y evaluación del modelo gerencial.
Contexto geográfico	<p>La FCCJJ está ubicada en el municipio de Arjona, al norte del departamento de Bolívar, territorio de tradición ganadera de la costa colombiana. De población mixta con fuerte presencia afrodescendiente, mestiza y también indígena (debido a las migraciones masivas de finales del 1995 y principios del 2000 a causa del fenómeno del desplazamiento forzado y del conflicto armado. Precisamente desde esa fecha, nuevos barrios se han creado en el municipio y complejas situaciones y necesidades humanas se han hecho más vigentes. Sectores como Turbaquito, Las Parcelas, Sueños de Libertad originados por las oleadas migratorias y en los cuales hace presencia la FCCJJ con sus programas culturales y formativos sufren flagelos como el hambre, la delincuencia, formación de pandillas, instalación de fronteras invisibles, consumo de drogas y prostitución.</p> <p>Desde el año 2013 hasta la fecha la FCCJJ beneficia alrededor de 250 niños, niñas, adolescentes y jóvenes del municipio de Arjona.</p>
Tiempo de Ejecución	Seis (6) Meses.
Presupuesto	Cuarenta y nueve millones quinientos diez mil pesos. (\$49.510.000.)

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

El propósito inicial de la Fundación Centro Cultural Jóvenes para Jóvenes (en adelante FCCJJ) en 2013 consistió en promover y ofertar espacios de formación artística y cultural de acceso gratuito a 100 niños, niñas, adolescentes y jóvenes de los sectores más vulnerables del municipio de Arjona (Bolívar). Se contaba con un excelente capital humano: un grupo de artistas y tutores apasionados que, ejerciendo su labor formativa en espíritu de voluntariado, aportaban al desarrollo de procesos de transformación humana y axiológica a través de diversos talleres artísticos en las disciplinas de teatro, canto, danza, música, dibujo y pintura. Los gastos administrativos y de servicios públicos eran subsidiados por donaciones de los mismos benefactores que ayudaron a construir la sede de la Fundación CCJJ.

Todo marchaba aparentemente sobre ruedas, se alcanzaban a desarrollar los talleres artísticos con recursos mínimos, se programaban muestras teatrales para la comunidad general, pero no se generaban entradas económicas que justificaran este tipo de espectáculos. Además, se promocionaban eventos de gran impacto social y cultural, como el **“Festisketch: En las tablas”** (realizado de forma tradicional durante una semana en cada mes de agosto. Un espacio abierto para la población en general, donde estudiantes, profesores, artistas y gestores convergen a través del lenguaje del teatro, y las comunidades y corregimientos de difícil acceso tienen la oportunidad de recibir proyectos escénicos completamente gratis. A través de una programación semanal variada en la que se incluyen talleres, clases magistrales, itinerancias teatrales y competencia intercolegial de Sketches, el Festisketch crece año tras año, congregando alrededor de 1800 personas como ocurrió en la última edición presencial (2019) que contó con el apoyo de Ministerio de Cultura) **El Encuentro Femenino “No somos machos, pero sí muchas”** (Donde participan grupos, entidades y organizaciones féminas, no solo de Arjona sino también de municipios y de ciudades vecinas,

siempre en busca de la creación de redes y canales de comunicación para las mujeres, desde la primera versión de este encuentro en el 2014, se ha contado con el apoyo de Fundaciones como Unbound y Plan Internacional, que hacen presencia en el territorio de Arjona con varios proyectos e iniciativas, en la última edición presencial 300 mujeres estuvieron presentes) y **“Ataole: Encuentro de Cantadoras y Grupos folclóricos”**, con más de 200 espectadores anuales y que ha sido apoyado por organismos culturales territoriales y nacionales, a través de convocatorias de estímulos y concertación.

Con el pasar de los primeros años, a medida que se nutrían los grupos formativos con nuevos integrantes y que las versiones de los festivales y encuentros culturales ampliaban su alcance, comenzaron a ser más visibles los problemas de acceso a recursos para impulsar los procesos, se redujo la disponibilidad de varios tutores voluntarios por exigencias laborales y familiares y a lo cual se sumaron, algunas situaciones de violencia urbana e inseguridad que afectaron la realización de varias actividades en la sede de la Fundación.

A principios de 2021 la llegada de la Pandemia del Covid-19 fue determinante para propiciar una reflexión profunda sobre la estructura de la FCCJJ y la necesaria revisión de sus procesos administrativos. Reunidos en varias oportunidades, los miembros del equipo directivo de la Fundación manifestaron, de forma consciente y participativa, la urgente necesidad de contar con un servicio de asesoría profesional (consultoría) de la mano de expertos del área administrativa, gerencia y gestión cultural, que permitiera no solo reconocer el estado actual de la entidad en sus diversas áreas de desarrollo organizacional, sino también diseñar y consolidar un modelo de gestión (con los cambios necesarios y pertinentes) para potencializar las actividades, procesos, iniciativas y las dinámicas del capital humano de la entidad.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

El presente proyecto consiste en un servicio de consultoría profesional independiente realizado a la FCCJJ que busca fortalecer sus procesos organizacionales, estratégicos y formativos. La consultoría permitirá reconocer el estado actual de la organización en cada una de sus áreas estructurales y ofrecerá la posibilidad de diseñar un modelo de gerencia y gestión que le permita a la FCCJJ, alcanzar sus objetivos a través de mecanismos estratégicos y actividades prospectivas.

El servicio profesional de consultoría es un proceso dinámico y participativo, donde el equipo de consultores aprende de los miembros de la organización y estos, a su vez, generan sinergias de aprendizajes y proyección, mediante el proceso interactivo de acompañamiento. En este sentido, se hace necesaria la participación activa del equipo gestor de la FCCJJ, quienes serán convocados a través de plataformas virtuales de encuentro (Zoom y Google Meet) para desarrollar actividades formativas, mediante dinámicas y metodologías de fuerte acento lúdico y creativo. Algunas de estas sesiones estarán acompañadas por materiales didácticos como: puzzles, cartulinas de colores, plastilina, marcadores, etc., que serán enviados de forma personalizada a cada uno de los participantes de las sesiones con anterioridad.

El equipo consultor propone un acompañamiento progresivo a través de tres etapas:

- ❖ **Iniciación-Diagnóstico:** Con Entrevistas a los miembros de la FCCJJ. Estudio y revisión de documentos (Estatutos, Representación legal, Actas, Oferta cultural y formativa, etc.) Talleres con aplicación de la matriz DOFA. (Esta fase busca realizarse durante *un mes*)

- ❖ **Propuesta de mejoramiento:** Comprende la realización de tres capacitaciones virtuales en habilidades gerenciales, estrategias por objetivo, planificación estratégica y diseño del

modelo de gestión. Después se ofrece a la FCCJJ un documento denominado “Caja de Herramientas” con recursos de planificación, seguimiento y evaluación de los procesos. (Tomando en cuenta que la FCCJJ es una entidad pequeña y que se ha aprovecharían de manera eficiente las fuentes del diagnóstico se prevé para esta fase la temporalidad de un *mes y medio*)

- ❖ **Plan de implementación y aplicación del modelo de gestión:** Comienza con la entrega del Modelo de Gestión, del Compendio de Recursos (Caja de Herramientas, Portafolio de Servicios) durante un encuentro presencial con los miembros de la FCJJ. (donde se refuerzan temas como la planificación estratégica, el uso de indicadores de seguimiento, los objetivos y metas de la organización). El equipo Consultor ofrece sus servicios de entrenamiento gerencial por *un mes y medio* después de la entrega de los recursos metodológicos y estimula la puesta en marcha del modelo, respetando la intencionalidad y los modos de aplicación que la FCCJJ considere oportunos.

2. JUSTIFICACIÓN.

Para dar continuidad a un proyecto, empresa u organización es necesario disponer dentro de la planificación estratégica de momentos de revisión, análisis y evaluación de los pasos dados, de las actividades desarrolladas, de los aciertos y desaciertos en el camino recorrido.

Por esto, los miembros de la Fundación CCJJ, después de varios encuentros evaluativos a lo largo del año 2020, como una forma para enfrentar los desafíos de la pandemia del Covid-19 y con firmes deseos de seguir posicionando su organización en el plano de la formación cultural y social de las nuevas generaciones, reconoce de manera consciente y necesaria el ejercicio de una consultoría administrativa y gerencial, que a su vez permita el diseño, desarrollo e implementación

de un modelo de gestión pertinente y eficaz para la entidad, que beneficia alrededor de 250 niños, niñas, adolescentes y jóvenes del municipio de Arjona, y que a lo largo de sus ocho años de existencia ha ido implementando proyectos de emprendimiento para mujeres (madres en jefatura de hogar) jóvenes en situaciones de riesgo por los flagelos del vandalismo, las pandillas y las llamadas fronteras invisibles.

Para esto, solicitan los servicios de un grupo de consultores, formados en gerencia y gestión cultural. con competencias financieras, organizacionales, comunicativas y de publicidad, así como de un amplio bagaje en temas de planificación, desarrollo de proyectos, seguimiento y evaluación.

3. ANTECEDENTES.

La Fundación CCJJ es una entidad sin ánimo de lucro (ESAL) fundada el 6 de mayo de 2013, cuyo objeto principal está orientado a:

Fomentar y promover el desarrollo de las expresiones artísticas y culturales desde la consolidación de espacios de formación humana integral: talleres y escuelas formativas, procesos de liderazgo social, actividades culturales y recreativas, espacios de apropiación histórica, de identidad y memoria. (Tomado del Certificado de Existencia y Representación legal FCCJJ, Apartado de Objeto social)

Durante ocho años ininterrumpidos (2013-2021) el equipo gestor de esta entidad ha impulsado procesos artísticos que benefician a más de **250 niñas, niños, adolescentes y jóvenes** en diversas disciplinas: teatro, danza, dibujo, pintura, canto, guitarra y percusión. De igual manera, se realiza un trabajo de acompañamiento a grupos de mujeres, colectivos juveniles y dinámicas de emprendimiento para madres en jefatura de hogar. Todo ello es una labor titánica que solo es posible desde la solidaridad, la entrega y el servicio del equipo gestor y de aliados estratégicos que ayudan e impulsan el desarrollo de los procesos.

El camino de la Fundación CCJJ tiene sus orígenes mucho antes del 2013, concretamente con la llegada del sacerdote italiano Luca Cau a Colombia (miembro de la comunidad Carmelita presente en la Parroquia San José Obrero de Arjona). El Padre Luca vino como misionero a conocer la cultura colombiana y a aportar desde su carisma artístico a los procesos juveniles de esta zona del caribe colombiano. Durante más de seis meses realizó un trabajo de acompañamiento y motivación con los jóvenes de diversos grupos parroquiales, sembrando el deseo de superación académica, profesional y, sobre todo, artística. Junto con el superior de la época, el Padre Lauro Negri, y la misionera Oliday Silva, comenzaron a soñar con la construcción de una casa para la juventud, mientras evaluaban las posibilidades de promocionar los estudios de seis (6) jóvenes líderes de la comunidad para sus carreras profesionales en arte.

Así comenzó a tejerse el proyecto “Jóvenes para Jóvenes”, el cual recibió ese nombre porque brotó desde un profundo vínculo de hermandad entre los jóvenes líderes de Arjona y sus pares en Italia, quienes integran un colectivo juvenil, que evolucionó con el apoyo de sus padres creando la *Associazione italiana Giovani per-i Giovani (ONLUS)*. Todo este proceso se vivió de una forma hermosa bajo signos de solidaridad, apoyo y donación que permitieron la adquisición de un terreno para la futura Fundación CCJJ, la construcción de la infraestructura y las becas universitarias para los futuros tutores y gestores culturales del proyecto. Fue gracias al apoyo de esta institución que se lograron materializar los objetivos del grupo de jóvenes arjoneños que buscaban realizar un cambio social desde las artes, precisamente en un sector con dificultades de acceso y casos de inseguridad constante.

Desde inicios del 2013, cuando se abrieron las puertas de la FCCJJ, nacieron nuevos caminos de empoderamiento, autoestima y amor propio en cada una de las niñas, niños y jóvenes participantes. Bajo el lema “Descubre al artista que hay en ti”, se encendió una luz para muchos talentos artísticos que, desafiando los imaginarios de violencia, las fronteras invisibles y la desesperanza, encontraron en el arte un escenario perfecto para dejar atrás los prejuicios y construir puentes de perdón, hermandad y reconciliación.

El éxito de los proyectos pedagógicos como el “Festisketch: en las tablas”, iniciativa que anualmente congrega e integra a estudiantes de doce instituciones educativas del municipio de Arjona y sectores aledaños, ha permitido la consolidación de grupos de teatro en el territorio, pero además ha estimulado la conformación de colectivos artísticos juveniles, que cada vez más se interesan por su formación humanística, política y axiológica. En el año 2017, gracias a la realización del Festisketch, actores de la televisión nacional, el cine y el teatro participaron en calidad de jurados del evento y descubrieron que hay nuevas capacidades en la infancia y juventud de Arjona, que a su vez recibieron la invitación para sumarse a diversos procesos de casting de producciones regionales y nacionales. Uno de los niños participantes del Festisketch no solo ganó el casting para la serie regional “Déjala morir” (la historia de la niña Emilia) sino que además obtuvo el premio India Catalina 2018 al “Mejor talento infantil de la TV colombiana”; mérito que visibilizó aún más las iniciativas y procesos gestados por la Fundación CCJJ.

La labor continua y comprometida de esta organización cultural promueve e impulsa a los jóvenes a superar los condicionamientos de su entorno social y les brinda herramientas motivacionales, de emprendimiento y coraje para sacar adelante sus proyectos de vida. Del mismo modo, combate diversos imaginarios que subvaloran las expresiones artísticas y concretamente la labor profesional del artista. En los años de camino de la Fundación CCJJ, más de 800 niños y

niñas, adolescentes y jóvenes han participado en los procesos de formación y 36 instituciones educativas han hecho presencia en eventos tan importantes como el Festisketch, espacios que han consagrado el proyecto CCJJ como uno de los referentes más importante del sector cultural, no solo del municipio sino también del departamento de Bolívar.

Por todo esto, se hace necesario también señalar que todos estos logros, aciertos y experiencias de impacto social y cultural, se han realizado desde el esfuerzo, pasión y entusiasmo de la gerencia empírica de un equipo interdisciplinar de jóvenes artistas, que han ido respondiendo a los retos y exigencias del día a día. Proyectando y dando cuerpo a sus ideas, sacando adelante los proyectos y actividades, con el firme propósito de transformar realidades y aportar a la educación humana y artística de todos los participantes de los procesos. Conscientes de este camino y con deseos de cualificar el andamiaje de la organización, con siete años de experiencia que soportan cada uno de los procesos, la FCCJJ hace una mirada retrospectiva de cada experiencia e iniciativa y evaluativamente se compromete a corregir errores, formular estrategias y proyectar a futuro la entidad a través del diseño, desarrollo e implementación de un modelo de gestión novedoso y eficaz.

5. OBJETIVOS.

5.1 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un modelo de gestión que mejore y potencialice el desarrollo sostenible, organizacional y los procesos gerenciales, financieros, formativos y de capital humano de la Fundación CCJJ.

5.2 . OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Realizar un diagnóstico integral de la FCCJJ que permita conocer el estado real de la misma.

Entregable: Informe de aplicación matriz DOFA con sus conclusiones.

- Elaborar de un modelo de gestión aplicable y pertinente a las necesidades de la FCCJJ

Entregable: Documento que contiene el modelo de gestión basado en la metodología heurística y la planeación estratégica.

- Diseñar una caja de herramientas de gestión que contribuya al proceso de implementación, revisión y evaluación del modelo gerencial.

Entregable: Caja de Herramientas y Portafolio de Servicios.

6. MARCO TEÓRICO.

Hay quienes dicen que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas entre sí, que difícilmente pueden llegar a armonizarse, creando una estructura sólida y definida. De la misma forma como un espejo se quiebra en fragmentos, la realidad posee múltiples trozos, visiones diversas, enfoques distintos. Si se sigue esta idea, no importando la dedicación y esfuerzo por recuperar los trozos y volverlos a juntar, el espejo podrá proyectar nuevamente una única imagen. Es una sentencia fatalista que influye en el análisis fragmentado de la realidad, cada vez más específico, perdiendo la conexión con una totalidad más objetiva.

6.1. LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES.

El término “Organización Inteligente” propuesto por Peter Senge en 1990, hace referencia a un nuevo modelo de organización, que tiene la capacidad de superar las dificultades, identificar las amenazas y descubrir las oportunidades a través de un aprendizaje continuo. En la administración y gestión empresarial (Management) es necesario consolidar una perspectiva más humana de la organización, donde más allá de las necesidades básicas de sus miembros se estimule el compromiso de hacer realidad las metas internas.

El solo hecho de reconocer que la organización es un sistema vivo que existe dentro de otro sistema aún mayor: el ecosistema social, amplía el espectro de quienes la conforman desde una perspectiva holística, de reciprocidad e interconexión. Por eso, en la llamada “Era del Conocimiento” se hace necesario ampliar y mejorar el capital intelectual de las organizaciones, para que precisamente a través de este, se potencien ventajas competitivas. En este punto, Senge,

subraya la importancia del aprendizaje, motor de desarrollo de toda organización inteligente, en sus propias palabras nos dice:

“ Las Organizaciones inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con autentica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida y pensamiento sistémico” (Senger, Peter. 1990. La quinta disciplina)

El entusiasmo y la capacidad de aprendizaje permitirán a los miembros de una organización cualificar todos los niveles de su estructura interna, sus relaciones de incidencia en el plano social y de intercambio o venta de productos. Teniendo en cuenta que el deseo de aprender hace parte de la naturaleza humana, toda organización inteligente al estimular la curiosidad y exploración, la búsqueda y el descubrimiento está desafiando los planos de estancamiento¹⁴ y propiciando una continua evolución.

En el campo de la Ingeniería, por ejemplo, se dice que se ha “inventado” una idea nueva luego de probar el funcionamiento de esta, en el espacio de un laboratorio. Esta idea se transforma en “Innovación” solo en el momento en el que se puede reproducir sin contratiempos, en gran escala y a costes prácticos. Luego, si esta idea tiene suficiente importancia e impacta el curso de la historia, como es el caso del teléfono, los computadores o el desarrollo de la aviación comercial, a este tipo de innovación se le conoce como “innovación básica” y se crea una industria nueva o en su efecto se transforma, potencia y evoluciona una industria, ya existente.

6.1.1 EL PENSAMIENTO SISTÉMICO.

Muchas veces en las organizaciones se encuentran diversos problemas que fueron en un momento dados posibles “soluciones” de otras contrariedades, esto se da generalmente por pensar en una parte y no en el todo: el sistema. Regularmente la tendencia es aplicar soluciones conocidas

a situaciones que no se comprenden del todo. Esto es un grave error, ya que una solución no-sistémica va acompañada de una enorme dependencia y esto a su vez, hace de quienes la aplican totalmente dependientes y necesitados.

“Por todo esto, vale la pena aclarar, que el Pensamiento sistémico parte de la premisa de que las soluciones obvias no siempre funcionan. Pero, inversamente, “El Principio de la Palanca” sugiere cómo pequeños cambios bien localizados, pueden producir mejoras significativas y duraderas si se realizan en el sitio apropiado. Ello implica descubrir el punto del apalancamiento, el cual no suele ser evidente casi nunca para los miembros del sistema y no están próximas en el espacio y el tiempo respecto a los síntomas” (León, Roger & Eberth Tejada. 2003. Organizaciones Inteligentes)

6.1.2. DOMINIO PERSONAL

Es la disciplina del crecimiento y aprendizaje personal. Se refiere a la actitud de abordar la vida como una tarea creativa, para ello, cada uno de los miembros de una organización inteligente deben desarrollar puentes y conexiones entre los aprendizajes personales y los aprendizajes organizacionales. Se establecen, entonces compromisos entre individuo y organización, soportados en el principio de: “Una Organización solo aprende a través de individuos que aprenden” El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje de la organización, pero sin aprendizaje individual no hay aprendizaje Organizacional. Cabe destacar que, en la teoría de Senge, cuando se habla de “Aprendizaje” no se apunta exclusivamente a la adquisición de información sino más bien a la capacidad para producir los resultados que deseamos.

6.1.3. MODELOS MENTALES.

“Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar” (Senge, 1990) El problema no radica en que sean atinados o erróneos sino en que son tácitos, y que se reproducen de forma inconsciente, arrastrándonos a la inercia y de esta forma impidiendo el aprendizaje.

Las propuestas novedosas de ideas y creaciones originales fracasan por el solo hecho de chocar con imágenes internas profundamente arraigadas en nuestro interior. Como bloques mentales, los prejuicios y preconcepciones limitan el pensamiento y desarrollo creativo de las ideas. Por tanto, cuando se identifican los imaginarios que impiden el crecimiento organizacional, se pueden contrarrestar de forma asertiva y se consolidan escenarios de creatividad, desarrollo y construcción de alternativas.

6.1.4. CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA.

Cuando los miembros de una organización descubren el poder de crear en cadena, generando metas, objetivos y valores compartidos, comienzan a tejer con fuerza redes comunes que fortalecen la identidad empresarial. La visión compartida es importante para la constitución de una organización inteligente porque impulsa colaborativamente los modos de pensar y de actuar, la claridad de una misión y visión, pero sobre todo la responsabilidad productiva que optimiza el desarrollo.

Para profundizar en este elemento, Roger León (2010) estudioso de los postulados de Senge, aborda la disciplina de la visión compartida en su artículo “La importancia de las organizaciones inteligentes” y subraya textualmente que:

“La Visión Compartida brinda concentración y energías para el aprendizaje. Es imposible imaginar la mayoría de los progresos importantes de cualquier empresa sin esta disciplina, puesto que cuando hay una visión genuina la gente no sobresale ni aprende porque se lo orden sino porque lo desea. Así el aprendizaje de esta disciplina enseña a los líderes que es contraproducente imponer una visión por sincera que sea. El logro de una visión compartida a nivel humano, y todavía más, una visión sistémica, permitirá el desarrollo de planteamientos de transformación adecuados en el mundo real. Así, una verdadera visión compartida debe ser capaz de hacer “mirar hacia adentro” para descubrir sus propias pautas internas de excelencia”

6.1.5. APRENDIZAJE EN EQUIPO.

Un equipo aprende siempre a través del dialogo, este ejercicio de escucha atenta, de interacción y comunicación ayuda a sus miembros a “suspender los supuestos” e ingresar al nivel de un auténtico “pensamiento en conjunto”. Además de esto, cuando un equipo se mueve en el campo de batalla (o competición) debe alinearse para sacar adelante todas las estrategias que le conduzcan a la victoria. Esta disciplina se construye a partir del desarrollo de una visión compartida y del dominio personal. Por eso, en medio de la complejidad cada vez mas creciente de los problemas organizacionales es necesario que el aprendizaje se realice en equipo, favoreciendo el contraste con los modelos mentales, imaginarios y percepciones limitantes; permitiendo siempre la apertura, la innovación, la creatividad.

6.2. EL ARTE PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL.

Desde el momento de su creación, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en 1945, se interesa en promover procesos de desarrollo humano y social tomando como eje transversal la cultura y las múltiples manifestaciones artísticas. Y esta visión poderosa de la cultura, se ha venido difundiendo e implementando en

diversas latitudes continentales, en diversos países y continentes. “El Cultivo del alma” es una inversión humanística de grandes proporciones que hace de los individuos, sujetos de acción y participación. Así la cultura adquiere un papel determinante en el desarrollo de los pueblos, en la manera de abordar y enfrentar los conflictos, las violencias y las carencias estructurales.

En la actualidad existe un consenso que ratifica al arte y a la cultura como fuentes importantes de la transformación y del cambio social. Lejos de la acentuada visión del artista, como ser individual, creador de una obra de calidad y belleza particular, cada trabajo artístico ha de comprenderse desde un contexto propio y en resonancia al mismo habla de ciertas relaciones, problemáticas y sucesos. Los seres humanos, desde su creatividad y múltiples formas de lenguaje, pueden desafiar las situaciones de dolor y angustia, los miedos y las soledades a través del desarrollo de habilidades de expresión artística. Y esto no depende del estrato social, de las oportunidades académicas o de los contenidos aprendidos desde la tradición. La cultura es un derecho, un bien de cada hombre y mujer, el arte es un medio de expresión, que explora lenguajes y códigos, de abre la posibilidad de nuevos horizontes.

6.2.1. NUEVAS SENDAS PARA EL CAMBIO.

El arte como herramienta de transformación social es considerado por los gestores y promotores culturales como una estrategia de comunicación que contempla cambios de mentalidad de los hombres y mujeres, de sus acciones diarias, comportamiento, sensibilidades, violencias e indiferencias.

En la evolución histórica del concepto del arte, numerosos teóricos, sociólogos, filósofos, artistas y creadores se han cuestionado entorno a cuál debería ser la función social que deben cumplir las disciplinas artísticas. Pensadores como León Tolstoi, en publicaciones como “¿Qué es

el arte? (1898) advierten que la intención fundamental del arte está dada en su contribución al mejoramiento de la fraternidad humana.

“Una obra puede tener valor social siempre y cuando transmita valores de fraternidad, entendiendo por ello, emociones que favorezcan la unidad entre los pueblos”

Siguiendo este postulado, otros autores como Henri de Saint-Simón, Charles Fourier y Pierre Joseph Proudhon, argumentaron, cada uno a su modo, la defensa de la función social del arte, a partir de la contribución al desarrollo social, la comunicación de la belleza y la armonía.

Así también, lo afirmó Theodor W. Adorno, miembro de la Escuela de Frankfurt, en su “Teoría Estética” (1970):

“El arte es reflejo de las tendencias culturales de la sociedad, no con exacta finalidad, puesto que representa la inexistencia, la irrealidad, y por tanto todo aquello que existe, pero con la posibilidad de convertirse en algo que pueda trascender”.

A nivel Latinoamericano, el arte contemporáneo ha sido marcado por la presencia y conciencia social desde los años sesenta, estudiosos como Néstor García Canclini, en sus investigaciones sobre el estado del arte de las ciencias sociales (1997) aborda los límites de estas para la comprensión de todas las transformaciones producidas por las prácticas culturales en los conceptos modernos de arte y de cultura. Como bien se sabe, los postulados teóricos de la etnología, la antropología, la sociología y la estética, no pueden explicar en toda su complejidad los cambios y desplazamientos que se llevaron en las producciones simbólicas actuales.

Así lo afirma Magaly Espinosa, profesora de Teoría del Arte y Dominio Estético en la Universidad de Cuba:

“El principio de los estudios culturales en América Latina, desde hace dos décadas, ha permitido indagar sobre la relación entre el arte autónomo y el arte popular. Esta cruzada de artistas postmodernos que

luchan contra las referencias de la modernidad ha generado notales cambios en los conceptos y funciones de la cultural y del arte, acercando más y más el arte a la propia vida” (Espinoza, 2008, pp.13-40)

De esta forma, el arte y la cultura hacen parte del conjunto de disciplinas que tienen como objetivo principal el cambio social y cultural de las comunidades a través de la sensibilización y la búsqueda de una mejor calidad de vida. El arte es una herramienta de comunicación, capaz de transformar la mentalidad del ser humano, respecto a sus condiciones de vida, unificando caminos del saber. Y así mismo, manifestaciones artísticas como el teatro, la música, la danza, la pintura, el grafiti, invitan siempre a la participación y al desarrollo social comunitario.

7. MARCO JURIDICO E INSTITUCIONAL.

Los lineamientos jurídicos y normativos en los que se apoya este proyecto de diseño y elaboración de un modelo de gestión cultural encuentran fundamento en los principios y derechos culturales que respalda en primera instancia en la **Constitución Política Colombiana de 1991**, a partir de los artículos 70 y 71 donde se establece el acceso, fomento y fortalecimiento a la cultura como un deber del Estado.

ARTÍCULO 70. El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional. La cultura en sus diversas manifestaciones es fundamento de la nacionalidad. El Estado reconoce la igualdad y dignidad de todas las que conviven en el país. El Estado promoverá la investigación, la ciencia, el desarrollo y la difusión de los valores culturales de la Nación.

ARTÍCULO 71. La búsqueda del conocimiento y la expresión artística son libres. Los planes de desarrollo económico y social incluirán el fomento a las ciencias y, en general, a la cultura. El Estado creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la

ciencia y la tecnología y las demás manifestaciones culturales y ofrecerá estímulos especiales a personas e instituciones que ejerzan estas actividades.

También es importante reconocer que la Fundación CCJJ impulsa procesos de formación humana integral desde el enfoque de disciplinas artísticas, principalmente a niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Por tanto, su labor educativa y cultural también se soporta en el Artículo 44, del capítulo II: De los Derechos sociales, económicos y culturales.

ARTÍCULO 44. Son derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada, su nombre y nacionalidad, tener una familia y no ser separados de ella, el cuidado y amor, la educación y la cultura, la recreación y la libre expresión de su opinión. Serán protegidos contra toda forma de abandono, violencia física o moral, secuestro, venta, abuso sexual, explotación laboral o económica y trabajos riesgosos. Gozarán también de los demás derechos consagrados en la Constitución, en las leyes y en los tratados internacionales ratificados por Colombia.

Desde el ámbito legislativo, la **Ley General de Cultura** (Ley 397 de 1997), en los artículos 17, 18 y 20, establecen la obligación por parte del Estado de promover el fomento, los estímulos, la difusión y promoción de la cultura y las artes a los ciudadanos.

ART. 17. Del fomento. El Estado a través del Ministerio de Cultura y las entidades territoriales, fomentará las artes en todas sus expresiones y las demás manifestaciones simbólicas expresivas, como elementos del diálogo, el intercambio, la participación y como expresión libre y primordial del pensamiento del ser humano que construye en la convivencia pacífica.

ART. 18. De los estímulos. El Estado, a través del Ministerio de Cultura y las entidades territoriales, establecerá estímulos especiales y promocionará la creación, la actividad artística y cultural, la investigación y el fortalecimiento de las expresiones culturales. Para tal efecto establecerá, entre otros programas, bolsas de trabajo, becas, premios anuales, concursos, festivales, talleres de formación artística, apoyo a personas y grupos dedicados a actividades culturales, ferias, exposiciones, unidades móviles de divulgación cultural, y otorgará incentivos y créditos especiales

para artistas sobresalientes, así como para integrantes de las comunidades locales en el campo de la creación, la ejecución, la experimentación, la formación y la investigación a nivel individual y colectivo en cada una de las siguientes expresiones culturales.

En el documento **CONPES 3659 de 2010** se señala que “la producción de bienes y servicios cuyo origen es la creación y la cultura, se sitúa hoy entre las principales fuentes de innovación e intercambio en el contexto global, a la vez que reflejan valores de una sociedad mediante recursos simbólicos que contribuyen al desarrollo de identidades, capital humano, cohesión social y convivencia”.

8. METODOLOGIA.

La metodología que utilizamos para el desarrollo del proyecto es la heurística, entendida como aquella que sigue ciertos pasos específicos para dar una solución sistemática a un problema práctico. En este sentido, “la heurística cumple el cometido de aplicabilidad que deben tener todas las ciencias, en cuanto se ocupa no solo de encontrar las causas del problema, en una visión positivista de la ciencia, sino de encontrar y proponer soluciones a los problemas desde una visión estratégica.” (López, Vergara, 2017, p. 4)

Para poder cumplir los objetivos que nos planteamos en el presente diseño de modelo de gestión, vamos a seguir los pasos básicos de la metodología heurística, los cuales son: entender el problema, crear un plan de acción, llevar a cabo el plan, y revisar e interpretar el resultado. Todo esto con el objetivo de tener éxito en la consecución de nuestro objetivo principal.



(Figura 1. Diseño de creación propia)

Es importante para esta metodología hacer uso de mecanismos racionales como el pensamiento divergente, que permite observar las distintas posibilidades, y la creatividad, con la cual somos capaces de prever problemas y soluciones. Como sabemos que la FCCJJ se enfrenta a unas realidades muy particulares, dado su contexto en el municipio de Arjona y el impulso artístico a través de cual se aspira a realizar el cambio social, tenemos en cuenta los problemas particulares que se originan desde su interior, como organización de promoción cultural, y aquellos que dependen de factores externos, como la realidad social y económica del municipio, las respuestas obtenidas por las personas que han participado en actividades de la fundación y, por supuesto, los intereses que manifiesta la población objetivo de la fundación.

Algo que debemos clarificar es que la metodología heurística es maleable, en el sentido de que no se restringe por una teoría determinista, sino que justamente reconoce las diferencias que existen entre una y otra organización. Por esta razón es que consideramos que es la metodología apropiada, ya que lo que buscamos es algo que entienda la existencia de factores variables en la realidad y no que se limite a dar indicaciones teóricas, ya que nuestro objetivo al elegir una

metodología es que esta nos ayude a alcanzar las metas puntuales que nos planteamos. Así mismo, buscamos que los métodos usados sean aplicables para cada una de las áreas que requieren atención dentro del diseño del modelo de gestión: administrativo, económico, académico, etc.

La administración apropiada de recursos humanos, financieros y físicos se dará a través de la adecuada implementación del enfoque teórico de esta metodología. De manera que nuestras estrategias sean llevadas al funcionamiento de la fundación como el aceite que ayuda al adecuado funcionamiento de un engranaje. Específicamente dentro de esta metodología, encontramos que las carencias de la fundación pueden ser reemplazadas por conocimientos prácticos y estrategias efectivas que amplíen el horizonte operacional de la fundación. Dicho de otro modo; lo que buscamos a través de la heurística es convertir las falencias en oportunidades, llenando los espacios con información pertinente que conlleve a una toma de decisiones conveniente para el cumplimiento de los objetivos.

Esa conversión del conocimiento tácito a un conocimiento aplicado a la realidad se dará a través del rediseño de la organización estructural de la fundación, permitiendo así que las labores sean repartidas entre los miembros de forma eficaz. Del mismo modo, buscamos que esa distribución aporte a cada uno de los sectores que conforman el nuevo modelo de gestión. Las responsabilidades particulares se sumarán después a la determinación de tiempos límite en los cuales se cumplirán objetivos precisos y limitados, buscando que con esa delimitación se vuelvan más accesibles.

Es de suma relevancia que este proyecto organizacional cuente con adaptaciones físicas, económicas, de recursos humanos e incluso tecnológicas (dada la actual crisis mundial), puesto que lo más relevante es que la productividad de la fundación y de sus proyectos se vea impactada

de manera positiva. Así pues, siguiendo la línea de la heurística, es necesario realizar una estandarización sobre ciertos procesos, como, por ejemplo: Laboratorios Culturales, Talleres Artísticos, Festivales (Ataole, Festisketch, Corto-Circuito, Abisal, FICCI) Encuentros (NSMPSM, Madre-Cita, Sinergia) y demás actividades programadas por la FCCJJ.

De igual forma en el proceso de construcción del modelo de gestión se tomarán en cuenta los principios de la planeación estratégica (herramienta de gestión) que permiten a una determinada organización establecer el camino de ruta hacia la consecución de sus metas de desarrollo. Estos principios son: La formulación de objetivos, la Elaboración de Planes de acción, el diseño de herramientas de implementación y evaluación de resultados.

Algunos teóricos del ámbito empresarial y económico como Myriam Quiroa (*Generalidades de Planificación Estratégica; Universidad de San Carlos Guatemala 2020*) proponen diversas fases para el desarrollo e implementación de la Planificación Estratégica, así, por ejemplo:

- Establecer Visión-Misión de la Organización.
- Realizar un análisis interno-Externo.
- Elaborar un diagnóstico y la Formulación de Objetivos.
- Elaborar el análisis estratégico a partir de los objetivos.
- Efectuar el análisis competitivo.
- Tomar decisiones sobre las estrategias y acciones empresariales que serán tomadas.

Aunque esta propuesta es ampliamente desarrollada en el mundo empresarial, puede disponerse de la calidad de sus recursos para favorecer un eficiente abordaje y estudio de la FCCJJ, identificando dentro de ella las problemáticas, los riesgos, las urgentes y necesidades, así mismo como los elementos de impacto, incidencia y transformación.



(Figura 2. Diseño de creación propia)

9. MODELO DE GESTIÓN.

El camino de configuración del modelo de gestión sigue la línea de los objetivos fijados como rutas de acción del proceso de consultoría profesional. Para cada objetivo se trazan estrategias específicas que permiten alcanzarlos y se desarrollan diversas actividades interactivas con los miembros de la FCCJJ.

9.1. Estrategias por objetivo

9.1.1. Estrategias para el objetivo específico 1.

- Realizar un diagnóstico integral de la Fundación CCJJ que permita conocer el estado real de la misma.



(Figura 3. Diseño de creación propia)

Para conocer el estado real y actual de la Fundación CCJJ es necesario analizar las áreas constitutivas de la entidad: la estructura organizacional (desde su concepción legal, las relaciones entre sus miembros, los protocolos de encuentros, las metodologías y líneas de trabajo); la estructura financiera (tomando en cuenta el manejo de los recursos, la obtención de patrocinio, las necesidades básicas, pero también las dinámicas de desarrollo y sostenibilidad)

Así también los niveles de comunicación que potencializan el trabajo en equipo y colaborativo (aciertos y desaciertos) y sobre todo el enfoque cultural de la entidad, en el que se soportan los procesos formativos, de identidad, memoria, patrimonio y las diversas actividades de fuerte impacto en la población de Arjona.

Para iniciar el abordaje de las estrategias de este objetivo se propone a continuación la realización de tres talleres interactivos con los miembros de la FCCJJ. Cabe destacar que estos talleres se desarrollan al inicio de la Fase 2 del proceso de Consultoría y que previamente a ellos se ha puesto en marcha la Fase 1 (Iniciación-Diagnóstico) con entrevistas, estudio de documentación de la entidad y la aplicación de la herramienta DOFA. (los contenidos y conclusiones de este ejercicio pueden consultarse en el apartado de Adjuntos, al final de este documento).

ACTIVIDAD 1. TANGRAM GERENCIAL.

Tomando en cuenta los elementos más destacados de la Matriz DOFA y siguiendo el itinerario propuesto por la Metodología Heurística y la herramienta de Planificación Estratégica, el equipo consultor, diseña con creatividad tres sesiones formativas para abordar diversas habilidades gerenciales y sobre todo motivar a los miembros de la FCCJJ a reafirmar las capacidades individuales y colectivas que sostienen y soportan las bases de todos los proyectos institucionales.

El Tangram Gerencial es una herramienta creada por el equipo consultor para trabajar de forma estratégica los niveles organizacionales, comunicativos y el capital humano, al mismo tiempo ayuda a identificar los elementos prioritarios de la organización, los dones y capacidades de sus miembros y proporciona claridad sobre los objetivos y metas a alcanzar.

El **Tangram** es un juego milenario de origen chino, también conocido como “los siete tableros de astucia” se compone de 5 triángulos, 1 cuadrado y 1 paralelogramo o romboide y es utilizado de manera pedagógica desde los primeros ciclos de la educación preescolar para la enseñanza de las matemáticas y para fortalecer la inventiva y la creatividad.



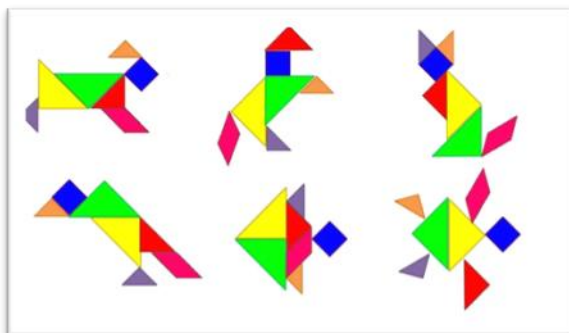
(Figura 3. “Tangram” figura libre de derechos)

KIT DE MATERIALES PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD:

(Será enviado por correo físico al equipo de la FCCJJ que participará en la capacitación virtual)

- Estructura Tangram (Elaborada en goma Foami - Siete Piezas)
- Cinta de papel.
- Marcadores punta fina.
- Libreta de anotaciones
- Bolígrafo.
- Documento impreso para el momento #2

En este contexto de planificación estratégica se hace uso del tangram para *motivar a cada uno de los miembros a construir la figura de un animal que los identifique* y luego identificar en este animal 7 cualidades y fortalezas que se relacionaran con cada una de las piezas del tangram.



(Figura 4 y 5 . “Tangram” figura libre de derechos)

Desarrollo de la actividad

Primer momento

- A) Se comienza con una conversación motivacional, bajo el lema: “tú eres pieza clave”.
- B) Cada participante, haciendo uso de su kit de trabajo didáctico, ubica el tangram cerca de la pantalla.
- C) El conferencista introduce la figura del tangram y los invita a:
- Pensar en un animal con el que se sientan identificados.
 - Escribir en una hoja de papel el nombre del animal.
 - Identificar en el animal, siete cualidades, fortalezas o rasgos distintivos.
 - Armar la figura del animal utilizando las siete piezas que contiene el tangram.
 - Escribir en pequeños trozos de cinta de papel cada una de las cualidades del animal y ubicarlas en las piezas del tangram.
 - Una vez terminado el momento de creación, de forma espontánea cada participante activará su micrófono y compartirá el resultado de su ejercicio.

Después de este momento de plenario, el conferencista invita a los participantes a reconocer los rasgos distintivos de cada animal representativo y también los elementos más comunes entre todas las figuras. Así se refuerzan temas como: la riqueza del capital humano. Los dones y cualidades personales que sostienen la organización. El ser pieza clave para el desarrollo prospectivo de la entidad. La suma de estas piezas hace posible el engranaje organizacional.



(Figura 6. De la web oficial FCCJJ)

Segundo momento

Partiendo de tres preguntas:

- ¿En qué situación estamos como fundación?
- ¿Siguen vigentes los criterios y propósitos de nuestra misión-visión institucional?
- ¿Qué tipo de competencias se requieren para recualificar de manera integral nuestra entidad?

El capacitador llama la atención de los participantes y les invita a hacer uso del documento Misión-Visión FCCJJ (Incorporado en el Kit de Materiales de esta actividad) y que aparece en la web oficial de la entidad para consulta general.

Para facilitar la interacción de los participantes en pequeños grupos de trabajo, se distribuyen en parejas en diversas salas de la plataforma Zoom por 15 minutos, luego se regresa al gran grupo para poner en común las reflexiones y resonancias del ejercicio.

Es importante enfatizar en el valor de la escucha y la construcción de conocimiento desde el aporte de cada participante.

Se recomienda que al momento de generar aportes sobre la vigencia o actualización de los elementos de la Misión-Visión se haga uso de los criterios de formulación de la programación estratégica.

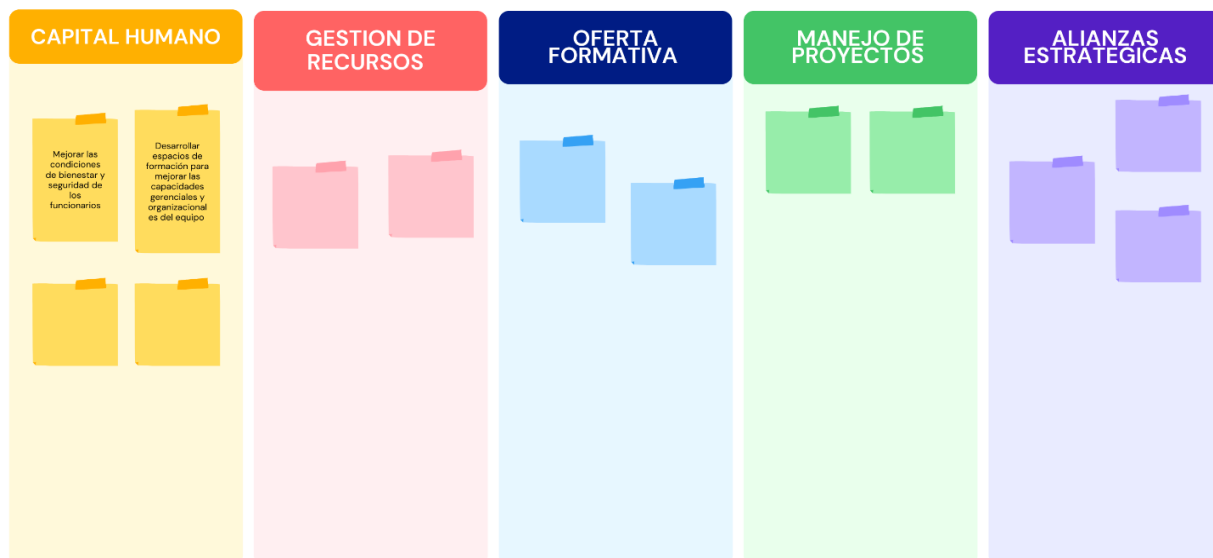
Por ello, que se tenga en cuenta de la proyección temporal de la visión, puesto que esto servirá de referencia al momento de medir o evaluar los objetivos y/o metas de la entidad.

De forma colaborativa se piden ideas y aportes para editar o actualizar (si se cree conveniente) el texto de la Visión y/o Misión de la FCCJJ.

Seguidamente el capacitador comparte un link de tablero colaborativo con todos los participantes y proyecta también para todos, la siguiente imagen:

TANGRAM GERENCIAL

Tablero virtual colaborativo



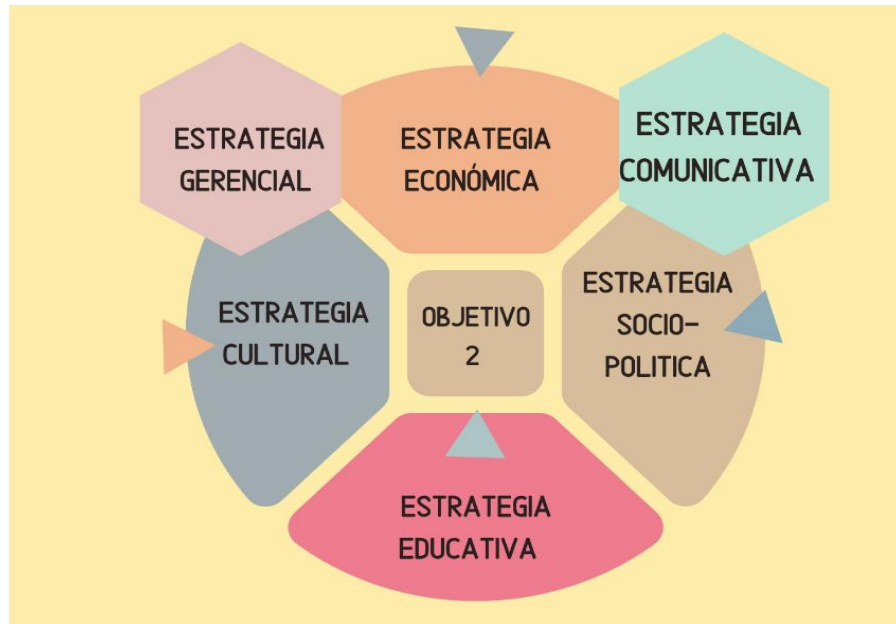
(Figura 7. "Tangram" imagen de creación propia)

Invita a recordar los colores de la figura del Tangram y a relacionarlos con elementos claves de la estructura organizacional de la FCCJJ (Estos elementos aparecen referenciados en la Matriz DOFA compartida en Adjuntos) Motiva entonces a los participantes a escribir en el tablero virtual las competencias, prioridades, acciones y propuestas que considere fundamentales para potencializar la organización.

Al finalizar la construcción colectiva, el capacitador hace lectura de los aportes generados. Y hace una recapitulación de los dos momentos de la actividad, reforzando los elementos desarrollados: capital humano, creatividad, valoración grupal, proyectualidad, pensamiento estratégico entre otros.

9.1.2. Estrategias para el objetivo específico 2.

- Elaborar de un modelo de gestión aplicable y pertinente a las necesidades de la FCCJJ



(Figura 8. imagen de creación propia)

El diseño y elaboración de un modelo de gestión útil y eficaz para la Fundación CCJJ busca mejorar de forma potencial las dinámicas gerenciales y administrativas (Estrategia Gerencial), el manejo de los recursos económicos (Estrategia Económica), las formas de divulgación de los procesos y actividades (Estrategia comunicativa) el diálogo y la participación en espacios gubernamentales, convocatorias de estímulos, convenios administrativos (Estrategia socio-política) pero también el mejoramiento de los procesos de formación integral de la entidad (Estrategia educativa) y el desarrollo de iniciativas de apropiación identitaria, memoria histórica y difusión de expresiones artísticas (Estrategia Cultural) como compromiso institucional.

Teniendo presente todos los componentes estratégicos que hacen parte de un modelo de gestión, el equipo consultor diseña las siguientes actividades creativas para fortalecer las competencias comunicativas, de colaboración y trabajo en equipo, pero sobre todo las capacidades de manejo financiero, recursos y productividad.

Actividad 2: Memoria.

Materiales requeridos:

Kit de actividad 2 (Previamente enviado por correo físico a cada uno de los participantes)

contiene:

- Hojas de papel.
- Cartulinas de colores (Tamaño postal)
- 1 Lápiz
- 1 Bolígrafo
- 2 Marcadores
- 3 Colores.

Objetivos de la actividad.

- Reconocer las Ventajas que tiene la FCCJJ, a partir de la mirada y aporte creativo de cada uno de sus integrantes.
- Asociar cada ventaja con un elemento concreto.
- Reflexionar en torno a las oportunidades existentes.
- Reforzar el sentido de pertenencia entre los miembros de la FCCJJ.

Desarrollo de la actividad

A) Pensar lo bueno (10min.)

- Haciendo uso de la plataforma Zoom / Google Meet el capacitador distribuye a los participantes en diversas salas, favoreciendo el trabajo en parejas.
- Previamente le explica la actividad: Primeramente, cada participante debe identificar desde su experiencia un elemento positivo de la FCCJJ, puede tener como referencia las diversas actividades administrativas, artistas y/o académicas.

- Se invita luego a escoger dos elementos de fuerte relación que sean ventajas para la organización.
- Haciendo uso de las postales de cartulina, cada integrante debería escribir una frase con lenguaje publicitario sobre esa ventaja institucional (Se sugiere pensar la posibilidad de difundir ese elemento en un medio de comunicación: radio, tv, internet)
- El diseño de la frase debe ser corto, atractivo y verdadero.
- Cuando la frase de cada persona esté terminada, la pareja de participantes deberá confirmar que ambas frases estén relacionadas con la ventaja que buscan resaltar.

B) Relacionar (20min.)

- Al pasar el tiempo el capacitador vuelve a incorporarlos al gran grupo y les pregunta ¿Cómo van? ¿Ha sido fácil o difícil la comunicación? Enseguida le comenta que el ejercicio debe continuar y para ello, una vez retornen a sus salas de trabajo, deben: A) Extraer los conceptos principales de las frases publicitarias. Por ejemplo “¡Nuestros laboratorios de creación siempre están abiertos para artistas emergentes!” pueden extraer los conceptos de laboratorio, creación, artista, artista emergente, abierto.

CONCEPTO	SITUACIÓN	EXPRESIÓN	IMAGEN
Laboratorio			
Creación			
Artista			
Emergente			

(Figura 9. imagen de creación propia)

- Tomar nuevas postales de cartulina y empezar a dibujar o diseñar las ventajas elegidas.

C) Elegir (15min.)

- Se contará con 15 minutos para elaborar los diseños. Cada carta o postal debe contener una imagen (alusiva a uno de los conceptos) y del otro lado la frase de la ventaja. Por esto desde sus casas cada uno elaborará su propia carta.
- Es importante promover la creatividad en cada diseño.

D) Compartir (25min)

- Habilitando el espacio de tablero interactivo los participantes comparten la imagen de sus cartas. El capacitador proyecta todas las imágenes de todas las creaciones y les pide a los participantes intentar memorizar los diseños, mientras de forma espontánea su frase publicitaria. Y recibe por medio del chat los avisos publicitarios que describen cada carta.
- Después que todos los grupos pasen, se deja de compartir pantalla y entonces y solo entonces el capacitador elige a dos miembros de grupos distintos para que se enfrenten en un juego de memoria.
- Para esto el capacitador irá leyendo despacio y al azar los anuncios que el considere y les pedirá a los creadores de dichos anuncios prepararse para proyectar la imagen que corresponda a cada anuncio, una vez cualquiera de los dos concursantes del juego de memoria ratifique su respuesta. (La idea es que después de escuchar la lectura del anuncio cualquiera de los dos diga la frase: “Tengo MEMORIA” y enseguida diga cual es la imagen que se relaciona con el anuncio leído por el capacitador)
- Ganará este concurso de memoria el participante que mas acierte en la descripción de las imágenes.

- Al final se realiza una retroalimentación de la actividad donde se refuerzan elementos como: la importancia de la comunicación, el diseño de estrategias, la precisión de las ideas, las habilidades de cada miembro de una organización, empresa o entidad.

Actividad 3: LA SUBASTA.

A través de la plataforma Zoom y/o Google Meet se convoca a los integrantes de la FCCJJ. El equipo consultor inicia el encuentro hablando de la importancia de pensamiento estratégico dentro de una organización y de igual forma comparte herramientas gerenciales de uso común para la recaudación de fondos y recursos económicos.

Haciendo uso de la libreta de anotaciones (Incluida en el Kit 1) los participantes son motivados a pensar en una propuesta o estrategia ideal y eficiente para favorecer la obtención de recursos económicos para la FCCJJ. (El capacitador abre la posibilidad de escoger cualquiera de las herramientas referenciadas en su discurso formativo, por ejemplo: Donaciones, Fundraising, Crowdfunding, Venta de Artículos, Alquiler de espacios, entre otros)

Primera fase: BOCETOS DE LAS OBRAS.

- Después de escribir su propuesta o estrategia financiera de forma breve. El capacitador el compartió un link de plantilla de votación en el que cada uno puede referenciar su propuesta. Cuando todos hayan escrito su postulación y hayan tenido tiempo de explicarlas al gran grupo se procede a la votación interactiva de las mismas.
- Así se seleccionan las propuestas con mayor número de votos .
- Luego el capacitador presenta para todos tres imágenes de cuadros representativos de la producción artística del Municipio de Arjona.
- El responsable de la propuesta más votada tiene la oportunidad de escoger primero uno

de los cuadros como imagen oficial de su propuesta.

- El segundo más votado escogerá entre las otras dos propuestas una obra de arte y por lógica le será asignada al tercer puesto la otra obra.
- Se proyectará en la pantalla la imagen de los tres cuadros con el título de las tres propuestas y/o estrategias financieras de mayor votación para iniciar la subasta. Estas estrategias como fueron sometidas a votación serán tomadas en cuenta de forma prioritaria para el proceso de mejoramiento de la entidad.



Figuras 10, 11,12. (Los cuadros referencian posibles estrategias financieras seleccionadas por los participantes)

Segunda fase: El momento de la subasta

- Para elegir el orden de implementación de cada estrategia, se procede al ejercicio de la subasta. El capacitador elige uno de los cuadros de estrategia financiera y dice un valor estimado para la obra, luego pronuncia la frase: ¿Quién da más? Así comienza la subasta.
- Una vez se logren vender los cuadros, se hace una retroalimentación de la actividad, resaltando elementos como: la decisión tomada por el equipo al momento de votar, la importancia del diseño, claridad y consistencia de cada propuesta, la participación de todos los miembros de la entidad en la elaboración de propuestas y estrategias.

9.1.3. Estrategias para el objetivo específico 3.

Diseñar una caja de herramientas de gestión que contribuya al proceso de implementación, revisión y evaluación del modelo gerencial.



(Figura 13. imagen de creación propia)

El mejoramiento institucional de la Fundación CCJJ implica no solo la revisión del estado administrativo, la creación de mecanismos de control, gerencia y seguimiento de procesos a través de un modelo de gestión, sino también desde el momento de su aplicación y puesta en marcha, la implementación de mecanismos publicitarios para dar a conocer la entidad (estrategia de comunicaciones); favorecer alianzas institucionales, acuerdos y convenios con otras organizaciones (estrategia de redes) fortalecer los procesos y servicios de la institución y mejorarlos progresivamente (estrategia de calidad). De igual manera impulsar procesos de actualización, formación empresarial y metodologías holísticas en el campo de la gestión y gerencia (estrategia de conocimiento transdisciplinar) con herramientas de revisión y evaluación de objetivos y metas de la organización.

Por ello, después de realizar tres actividades de trabajo colectivo con cada uno de los miembros, el equipo consultor proporciona un documento de elaboración propia, que contiene diversas metodologías, rutas de planificación, seguimiento de procesos y propuestas de activación financiera, bajo el título de “Caja de Herramientas de Gestión empresarial” que la entidad consultada, puede aprovechar al momento de elaborar sus proyectos culturales, programar su cronograma de actividades o planificar de forma estratégica sus acciones. Este recurso viene a enriquecer el enfoque heurístico que tiene el ejercicio de consultoría brindando diversas posibilidades de análisis y abordaje de problemas y desafíos del quehacer gerencial.

9.1.3.1. CAJA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL.

Todo proceso de consultoría que se realiza a una empresa, fundación o entidad busca comprender dinámicas administrativas, modos de relación entre los agentes involucrados, aciertos y desaciertos en la implementación de metodologías de trabajo, manejo de proyectos y desarrollo de actividades. Por ello, quien contrata servicios de consultoría, espera al finalizar este análisis, no solo con un panorama objetivo de su desempeño organizacional sino con algunas rutas propositivas para encarar los desafíos del presente, mejorar y cualificar procesos.

9.1.3.1.1 DISPOSITIVOS DE CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN.



(Figura 14. “Dispositivos de Cambio” imagen de creación propia)

Esta herramienta permite emprender una dinámica de mejoramiento y sistematización de toda organización al referenciar el valor de los gestores, los recursos de la entidad y los procesos de planificación y programación. De la misma forma reconoce los siguientes elementos:

- **Identificación con la visión de cambio:** la visión del cambio es el camino de dirección sobre el cual la entidad logra apuntar sus objetivos y metas de transformación. Por ello, es fundamental que sea aceptada e internalizada por cada uno de los miembros de la organización, quienes de forma consciente estén de acuerdo con la necesidad del cambio.
- **Liderazgo en el proceso de cambio:** No basta con la participación de agentes, gestores y miembros en los procesos organizacionales y administrativos de una empresa o entidad, se hace necesario promover en todos ellos, el espíritu de liderazgo, reconociendo los dones, capacidades y fortalezas que permitan desarrollar acciones de cambio y transformación.
- **Participación activa de gestores y entes administrativos:** los recursos de planificación estratégica solo serán efectivos si cuentan desde el momento de su concepción y proyección con el respaldo de un grupo humano, capaz de sacarlo adelante. La visión de cambio no es una propuesta personal ni tampoco un propósito aislado, es un elemento compartido y necesario. Por tanto, es asumido como prioridad de los agentes y gestores que participan en la vida diaria de la organización y concretamente en el desarrollo de sus procesos.
- **Recursos disponibles:** Para llevar a cabo las actividades, propuestas y programas de mejoramiento de la entidad, así como sus procesos de impacto social se hace uso de los recursos humanos (capacidades, aptitudes) y financieros que posee la entidad.

- **Comunicación del cambio:** las mayores dificultades de gestión administrativas tienen su centro en las fallas de comunicación. Por tanto, es necesario favorecer canales formales e informales de comunicación bidireccional dentro de las organizaciones, para favorecer la retroalimentación, el manejo de códigos comunes y sobre todo de una misma visión inspiradora. (VEGA, Adalid 2017)

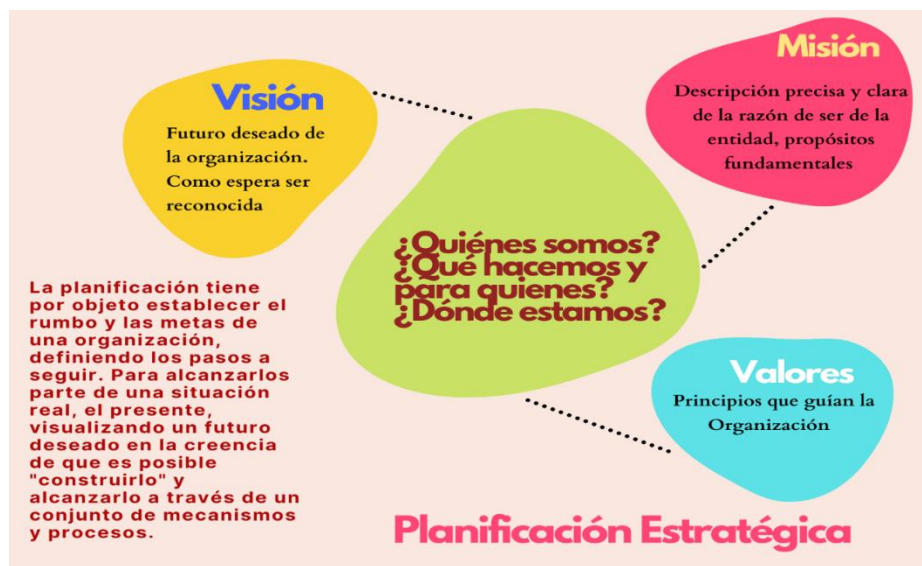


(Figura 15. "Impulsadores de Cambio" Imagen de creación propia)

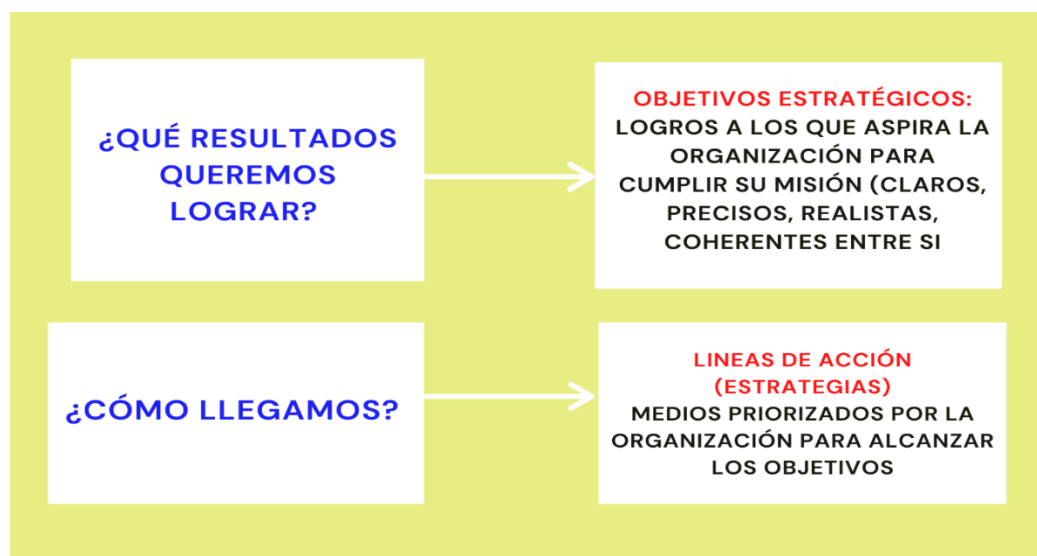
Los impulsores de cambio son recursos de gran uso para el mejoramiento de cualquier tipo de organización. Cuando se identifican problemáticas y dificultades en el quehacer diario de una institución es fundamental elaborar propuestas y mecanismos que favorezcan el cambio y la transformación. Los impulsores de cambio tienen la ventaja de aplicación e implementación en los niveles: interno (propios de la constitución de la entidad) y externo (impactos y relaciones con el entorno, la sociedad y el mundo) (VEGA Adalid 2017)

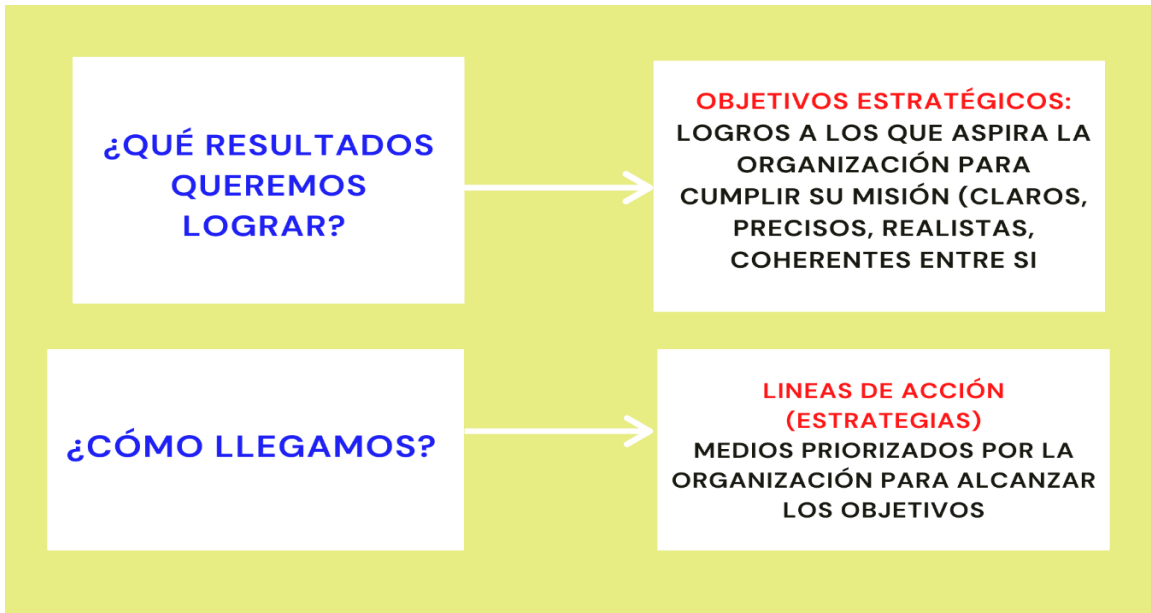
9.1.3.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Define y orienta a la organización hacia el logro de objetivos determinados a largo plazo que dotan de sentido y dan respuesta, al tiempo, a las expectativas e intereses de la entidad. El núcleo central de esta planificación lo constituyen las llamadas “aspiraciones estratégicas” que caracterizan e imprimen de singularidad a una organización, confiriéndole una naturaleza propia y que sirven, además, como núcleo de identidad y presentación ante sus destinatarios, grupos de interés y otros actores.



(Figura 16-17. “Planificación Estratégica” imágenes de creación propia)





(Figura 18. "Preguntas fundamentales de la planificación" imagen de creación propia)

PLANIFICACIÓN

ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

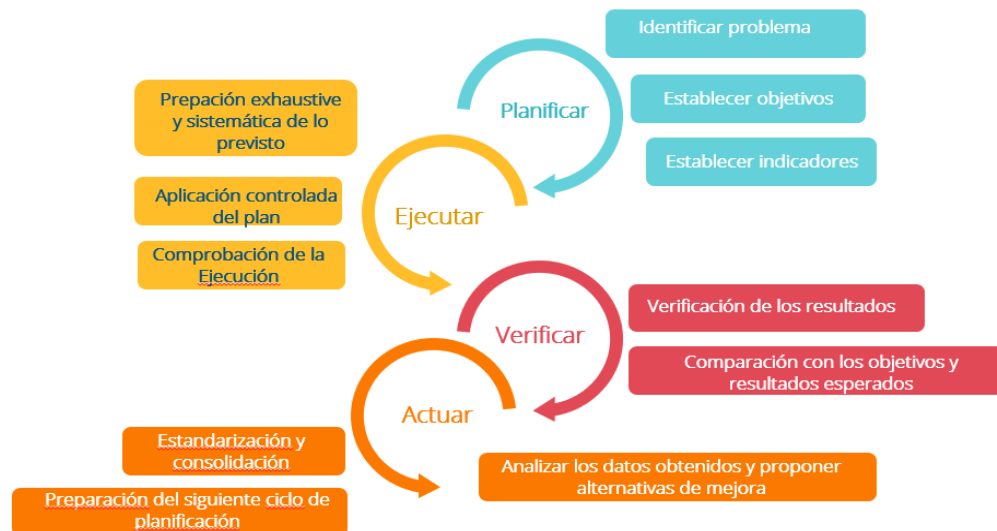


(Figura 19. "Planificación Estratégica y Operativa" imagen de creación propia)

9.1.3.1.4. GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO.

La gestión para resultados es un modelo de gestión que tiene como principal finalidad la orientación de todos los recursos, procesos, actividades y sistemas de una organización a la consecución de unos determinados resultados previamente establecidos.

GESTIÓN PARA RESULTADOS



(Figura 19. “Gestión para resultados” imagen de creación propia)

9.1.3.1.5. PLANES DE RECAUDACIÓN Y FINANCIACIÓN.

El *Fundraising* o recaudación de fondos es parte intrínseca de la gerencia del sector cultural no lucrativo, sus orígenes provienen de las organizaciones comunitarias y es una expresión de la filantropía. Su origen está en las personas que donan tiempo, dinero y esfuerzos para la recolección de más bienes y recursos para iniciativas y organizaciones que unen a individuos en torno de una misión y visión que comparten y en torno de una organización y de sus programas en los que confían.



(Figura 20. "Fundraising" imagen de libre de derechos)

APLICACIÓN DEL MECANISMO EN UNA ACTIVIDAD DE RECAUDACIÓN PARA LA FCCJJ.

El equipo consultor creó una Vaki, de manera que las personas que deseen aportar puedan hacerlo de manera virtual, teniendo en cuenta las modalidades que se utilizan para facilitar transacciones en tiempos de pandemia.

A continuación, pueden revisarla: <https://vaki.co/es/vaki/2TWYifcEDJB4u5niAWBF>

A screenshot of a Vaki fundraising campaign page. The page has a dark header with the Vaki logo and the text "Arte y cultura para ayudar a la niñez colombiana". Below the header are four tabs: "Resumen", "Historia", "Progreso", and "Vakers". The main content area features a video player showing a woman, Brenda Moreno, speaking. To the right of the video is a fundraising progress bar showing "0% alcanzado" and a goal of "COP\$ 8.200.000". Below the progress bar is a "¿Cuánto quieres aportar?" input field with a "COP\$" dropdown and a green "APORTAR" button. At the bottom of the page, there are sections for "Recompensas", "Historia", and "Progreso". The "Historia" section contains text about the Fundación C CJJ and its mission. A "+ LEER MÁS" button is located below the "Historia" section.

(Figura 21. Evidencia campaña de Fundraising. Plataforma VAKI)

CROWDFUNDING

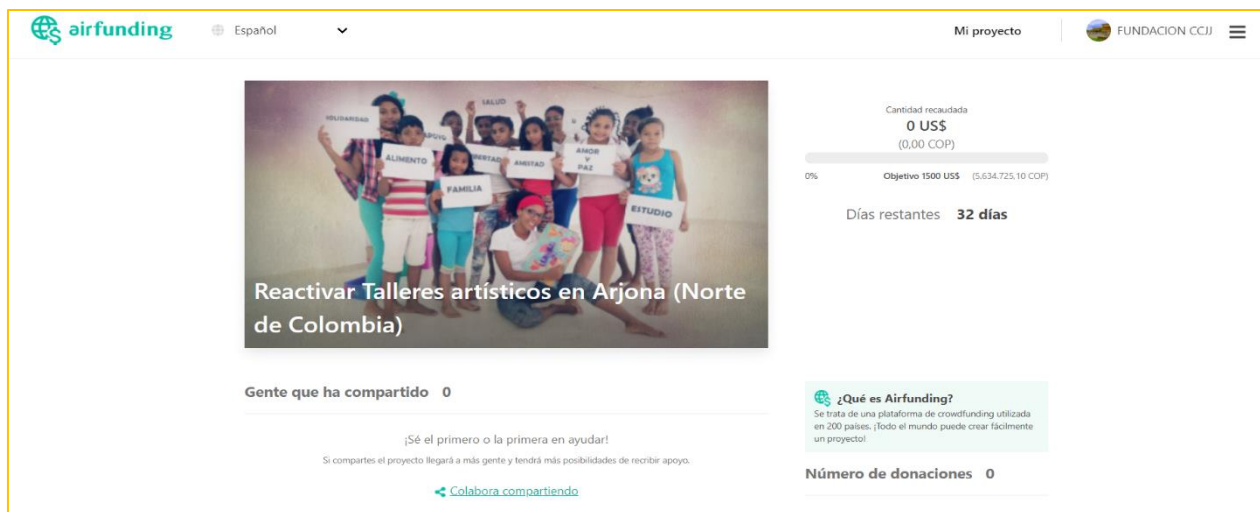


(Figura 22. "Crowdfunding" imagen libre de derechos)

Crowdfunding: Cooperación colectiva basada en un grupo de personas que conforman una comunidad y que a su vez utiliza las nuevas tecnologías para financiar y difundir proyectos de su interés.

APLICACIÓN DEL MECANISMO EN UNA ACTIVIDAD DE RECAUDACIÓN PARA LA FCCJJ.

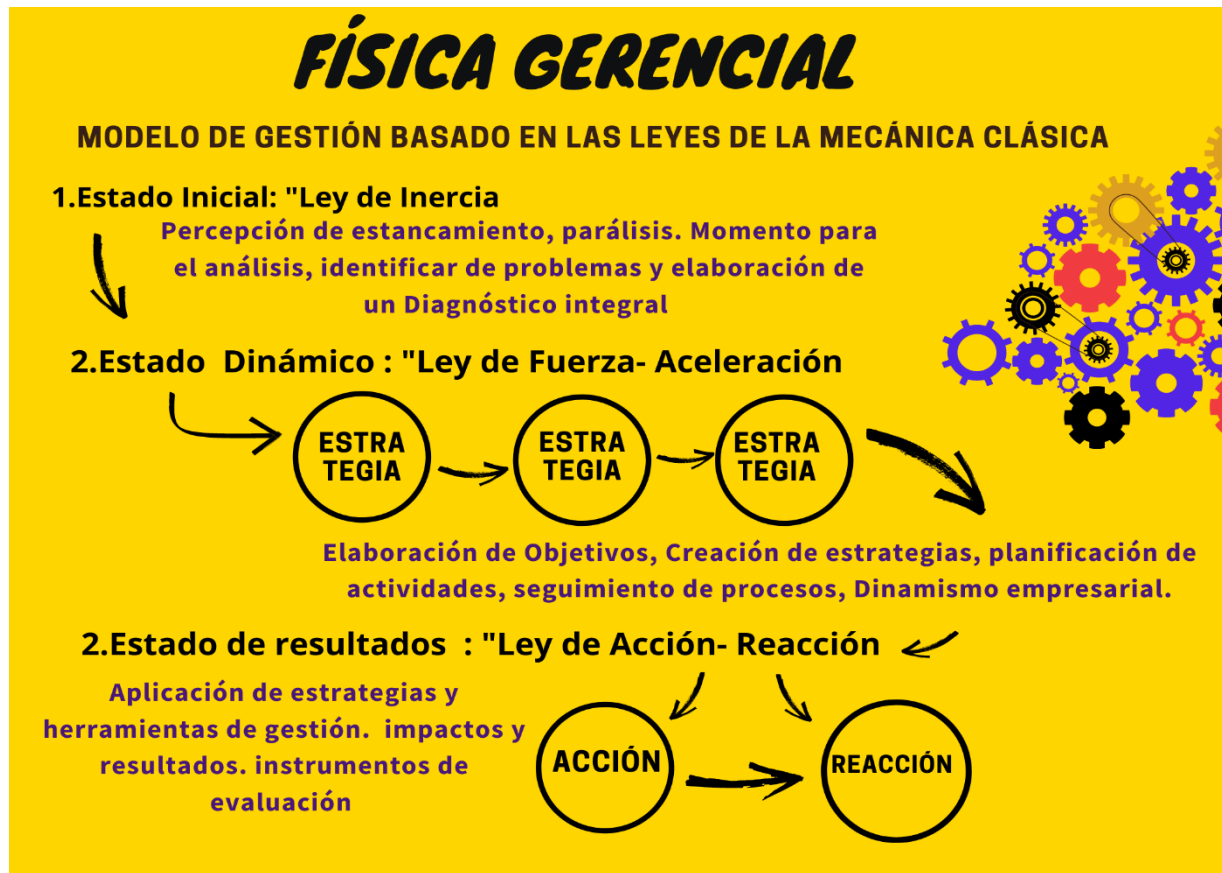
El Crowdfunding busca un desarrollo por etapas, de manera que para llegar al objetivo de \$13'300.000 se harán varias campañas. La primera se realiza a través de la plataforma AirFunding, donde se permite una recolecta máxima de 1.500 dólares. Una vez recolectado ese dinero, procederemos a crear nuevas campañas hasta llegar al objetivo final.



(Figura 21. Evidencia campaña de Crowdfunding. Plataforma AirFunding)

En todo caso, se tiene presente la posibilidad de modificar los valores, en caso de que una u otra plataforma (bien sea la de Fundraising o la de crowdfunding) reciba más de lo esperado o menos de lo solicitado. Estos imprevistos están contemplados dentro de la flexibilidad del presupuesto

9.2. SINTESIS DEL MODELO DE GESTIÓN.



(Figura 22. "Física Gerencial" imagen de creación Propia)

Los contenidos metodológicos de la heurística y los elementos de la planificación estratégica utilizados como soporte de cada una de las actividades del proceso de consultoría pueden sintetizar de manera analógica con la imagen sintética de este modelo de gestión, elaborado de forma creativa e innovadora bajo la inspiración de las leyes de la mecánica clásica. Introducidas por el célebre Isaac Newton en su obra "Principio matemáticos de la Filosofía Natural (1687) las también conocidas como leyes del movimiento de Newton, son principios a través de los cuales se explican los problemas más comunes de la mecánica clásica, concretamente aquellos relacionados con el movimiento de los cuerpos. Según lo afirmó en muchas ocasiones el autor, están basadas en la observación y experimentos cuantitativos, pero

además toman en cuenta tratados importantes como desarrollados por Galileo y Kepler con relación a la gravitación universal y el movimiento planetario (Ortega Girón, 2010)

Los postulados de Newton, referidos al movimiento se centran en los siguientes principios: 1) Ley de Inercia: Establece que un cuerpo permanecerá en reposo o en movimiento recto con velocidad constante a menos que se aplique una fuerza de carácter externo. 2) Ley fundamental de la Dinámica: sostiene que la fuerza neta que es aplicada sobre un cuerpo es proporcional a la aceleración que adquiere en su trayectoria. 3) Principio de Acción y Reacción: Dice que toda fuerza aplicada para empujar un cuerpo genera una reacción igual, pero en sentido opuesto (Newton, 1687)



Teniendo en cuenta esta propuesta teórica de los principios del movimiento, el equipo consultor de forma reflexiva establece una comparación con cada uno de los pasos desarrollados y también sugeridos a través de la Consultoría. Partiendo así de un proceso de observación, estudio y análisis de la FCCJJ, en la coyuntura de la Pandemia del Covid-19 (donde la entidad estaba prácticamente inactiva en todos sus procesos y actividades) en un estado de *inercia* y sin muchas acciones y trabajos, se comienza una etapa de Diagnóstico en el que se identifican problemáticas, desafíos y necesidades urgentes de la entidad.

Un segundo momento, desarrollado a través de actividades de interacción, creatividad y producción de estrategias con los miembros de la FCCJJ en espacios de capacitaciones virtuales, se convierten en espacios de motivación, creación y diseño de estrategias para alcanzar los objetivos. Esta etapa bien podría relacionarse con la ley dinámica de Newton (Fuerza-Aceleración) puesto que evidencia que en la medida en que se estimulan el desarrollo de actividades estratégicas, se hace uso de metodologías y herramientas de gestión, se pueden impulsar, dinamizar y acelerar los procesos de desarrollo empresarial.

Como tercera medida está el proceso de aplicación de cada una de las acciones estratégicas y la verificación de sus impactos a nivel interno y externo. Este nivel se relaciona curiosamente con el principio de Acción-Reacción. Toda actividad tiene un impacto (positivo-negativo) para quienes las reciben o en ellas participan. Así la programación o planificación de una entidad (en este caso cultural) tiene unos efectos que pueden ser medidos a través de indicadores.

9.3. LOS INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION.

Tomando como referencia los objetivos del proyecto de consultoría y sus etapas de desarrollo: 1) Iniciación- Diagnóstico. 2) Propuesta de Mejoramiento y Diseño de Modelo de gestión. 3) Plan de implementación del modelo de gestión. Se referencian a continuación una serie de indicadores que permitirán evaluar no solo cada una de las fases, sino establecer un seguimiento analítico de cada uno de los procesos desarrollados con la participación de los miembros de la FCCJJ.

INDICADORES

OBJETIVOS	CATEGORIA	VARIABLES	INDICADORES
Realizar un (1) diagnóstico integral de la Fundación CCJJ que permita conocer su estado real	Diagnóstico integral (1)	Estructura organizacional Recursos financieros Oferta formativa Programación cultural Recursos humanos	Grado de participación de los miembros en la toma de decisiones. Grado de autonomía financiera. Numero de talleres, laboratorios y servicios ofertados Nivel de bienestar de los miembros de la entidad
Elaborar de un (1) modelo de gestión aplicable y pertinente a las necesidades de la FCCJJ	Modelo de gestión	Diseño de Estrategias Uso de herramientas y metodologías.	Realización de tres (3) actividades de diseño estratégico Aplicación de una (1) encuesta de selección para escoger las herramientas y metodologías pertinentes
Diseñar una (1) caja herramientas que contribuya al proceso de implementación del modelo de gestión.	Proceso de implementación	Implementación Acompañamiento	Realización de un (1) encuentro presencial en la fase de implementación. Capacitación a ocho (8) gestores de la FCCJJ Aplicación de una (1) evaluación de desempeño y rendimiento y mejoría.

REFERENCIAS DE IMPACTO DE LA FCCJJ HASTA EL AÑO 2020.

- 250 niños, niñas, adolescentes y jóvenes hacen parte de sus procesos formativos.
- 4 talleres artísticos permanentes y 6 laboratorios de creación en disciplinas como teatro, danza, guitarra, percusión, canto, dibujo y pintura.
- 3 colectivos de jóvenes (Ignea: 18 participantes; Sinergia: 50 participantes; Camina distinto: 20 participantes) en edades de 14-24 años.
- Realización de 4 festivales al año (Abisal, Ficci, Festisketch, Corto-circuito) y 3 Encuentro culturales (Ataole, Danza Sinergia y NSMPSM)
- 30 Mujeres conforman el grupo: Mamas Sinergia (Emprendimiento de modistería y diseño de vestuarios)
- 500 niños y niñas se benefician de las actividades vacacionales de diciembre y de la realización de las Novenas y Desayuno Navideño.

10. Presupuesto

COMANDO DE ACTIVIDADES FASE 1 ELABORACION DIAGNOSTICO					
DESCRIPCION	UND	CANT/HORAS	HORAS/A CTIV	CONSULTORES	HORAS DE CONSULTORIA
Reunión preliminar equipo FCCJJ de forma virtual	2	3	6	3	18
Talleres virtuales con los miembros de la fundación FCCJJ, para elaboración la matriz DOFA	1	4	4	3	12
Secciones de trabajo individual para análisis información	2	4	8	3	24
Secciones de trabajo grupal virtual para análisis información	2	4	8	3	24
Reunión virtual del equipo consultor para sacar conclusiones y diagnosticar el estado de la fundación	3	2	6	3	18
Sección para elaboración del documento que contiene diagnóstico	3	4	12	3	36
Reunión virtual para la socialización del diagnóstico al equipo de la FCJJ	1	4	4	3	12
TOTAL HORAS FASE 1					144
COMANDO DE ACTIVIDADES FASE 2 ELABORACION MODELO DE GESTION					
DESCRIPCION	UND	CANT/HORAS	HORAS/A CTIV	CONSULTORES	HORAS/CONSULTOR
Actividades lúdicas para diseño de estrategias gerencial y cultural	1	6	6	1	6
Actividad lúdica para diseño de estrategia económica y sociopolítica	1	6	6	1	6
Actividad lúdica para diseño de estrategia de comunicaciones y educativa	1	6	6	1	6
Sección para diseño de caja de herramientas	2	4	8	3	24
Sección de trabajo para diseño portafolio de servicios	1	3	3	3	9
Sección para estructuración y finalización modelo de gestión	2	6	12	3	36
Reunión presencial para socialización y entrega documento que contiene modelo de gestión	1	4	4	3	12
TOTAL HORAS FASE 2					99
COMANDO DE ACTIVIDADES FASE 3 IMPLEMENTACION MODELO DE GESTION					
DESCRIPCION	UND	CANT/HORAS	HORAS/A CTIV	CONSULTORES	HORAS/CONSULTOR
Taller formativo para equipo FCCJJ para implementación modelo de gestión	2	6	12	3	36
Asesorías al equipo FCCJJ para implementación de estrategias contenidas en el modelo de gestión	12	4	48	3	144
TOTAL HORAS FASE 3					180

TABLA COSTOS DIRECTOS							
Descripción costos directos	UND	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Total	Vr Unit	Vr total
Horas de prestación de servicios	und	144	99	180	423	\$ 100.000,00	\$ 42.300.000,00
Viaticos y gastos de viajes ejecutivos	und	0	0	3	3	\$ 1.800.000,00	\$ 5.400.000,00
Materiales de oficina, papeleria, material didáctico	und					\$ 350.000,00	\$ 350.000,00
TOTAL COSTOS DIRECTOS							\$ 48.050.000,00
TABLA COSTOS INDIRECTOS							
Descripción costos indirectos	UND	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Total	Vr Unit	Vr total
Plan de voz y datos móviles		2	2	3	7	\$ 75.000,00	\$ 525.000,00
Servicio de internet		2	2	3	7	\$ 55.000,00	\$ 385.000,00
Pólizas de cumplimiento		1			1	\$ 550.000,00	\$ 550.000,00
TOTAL COSTOS INDIRECTOS							\$ 1.460.000,00
TOTAL COSTOS CONSULTORIA							\$ 49.510.000,00

PRESUPUESTO DE INGRESOS

Concepto	MES 1 Julio	MES 2 Agust	MES 3 sept.	MES 4 Octub	MES 5 Nov	MES 6 Dic	MES 7 Ener	Ingresos Totales
Recursos propios								
Venta de servicios	\$ 600.000,00	\$ 800.000,00	\$ 400.000,00	\$ 850.000,00	\$ 1.300.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 800.000,00	\$ 6.250.000,00
Campañas de mecenazgo								
Campaña Fundraising		\$ 3.500.000,00	\$ 4.700.000,00					\$ 8.200.000,00
Campaña Crowdfunding					\$ 4.500.000,00	\$ 8.800.000,00		\$ 13.300.000,00
Donaciones								
Convenios Institucionales				\$ 5.000.000,00	\$ 7.000.000,00	\$ 10.000.000,00		\$ 22.000.000,00
TOTAL INGRESOS PROYECTADOS FCCJJ PARA PAGO DE CONSULTORIA								\$ 49.750.000,00

PRESUPUESTO DE GASTOS

Concepto	MES 1 Julio	MES 2 Agust	MES 3 sept.	MES 4 Octub	MES 5 Nov	MES 6 Dic	MES 7 Ener	Gastos totales
Gastos de personal								
Prestación de servicios profesionales	\$ 6.042.857,14	\$ 6.042.857,14	\$ 6.042.857,14	\$ 6.042.857,14	\$ 6.042.857,14	\$ 6.042.857,14	\$ 6.042.857,14	\$ 42.300.000,00
Gastos generales	\$ 1.030.000,00	\$ 130.000,00	\$ 130.000,00	\$ 130.000,00	\$ 5.530.000,00	\$ 130.000,00	\$ 130.000,00	\$ 7.210.000,00
Total Gastos proyectados FCCJJ								\$ 49.510.000,00

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA CONSULTORIA

Concepto	
Recursos propios	
Venta de servicios	\$ 6.250.000,00
Campañas de mecenazgo	
Campaña Fundraising	\$ 8.200.000,00
Campaña Crowdfunding	\$ 13.300.000,00
Donaciones	
Convenios institucionales	\$ 22.000.000,00
Total gastos Proyectados FCCJJ	\$ 49.750.000,00
PRESUPUESTO DE GASTOS	
Concepto	
Gastos de personal	
Prestación de servicios profesionales	\$ 42.300.000,00
Gastos generales	\$ 7.210.000,00
Total Gastos Proyectados FCCJJ	\$ 49.510.000,00

BIBLIOGRAFIA.

Constitución política de Colombia. [Const.] (1991) (2da Ed.) Bogotá: Legis.

Espinoza, Magaly (2008) “Estudios Culturales y Multiculturalismo” el campo expandido de la crítica del arte”. En: La crítica del arte: Entre el multiculturalismo y la globalización. Medellín. pp 13-40.

Fundación Centro Cultural Jóvenes para Jóvenes. (2013) *Estatutos*. Arjona, Bolívar.

Fundación Centro Cultural Jóvenes para Jóvenes. (2020) *Certificado de existencia legal*. Cámara de Comercio de Cartagena, Bolívar.

García Canclini, Néstor (1997) “ Contrasting perspectives: Cultural Studies in Latin America and the Unites States: Conversation with Néstor García Canclini” Entrevista y traducción Patrick D. Murphy. Cultural Studies. Vol 11 N° 1,pp 78-88-

López González, Jorge (2003) Comentarios a la “Quinta Disciplina” de Peter Senge, En: <http://www.uas.mx/uasx.htm>

López Jiménez, Daniel Fernando & Vergara, Patricio. (2017) *El enfoque heurístico aplicado a la resolución de problemas en la empresa: entre el método y la estrategia*. Revista Electrónica iberoamericana Razón y Palabra. Universidad de los Hemisferios.

Matriz FODA. Recuperado de: <https://www.matrizfoda.com/dafo/>

Ministerio de Cultura de Colombia (2013) *Herramientas para la gestión cultural pública*. Bogotá, Colombia.

Ortega Girón, Manuel. (1989-2010) *Lecciones de Física (Cuatro volúmenes)* Ed. Monytex.

Portillo, Pedro & Contreras, Katty. *Estrategias prospectivas para la gestión cultural local*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90430055007>

Rada García, Eloy (2003) *Newton, vida, pensamiento y obra*. Ed. Crítica. Barcelona. Pág. 199.

Rodríguez Ulloa, Ricardo (1998) *Organizaciones Inteligentes mediante la practica de las cinco disciplinas sistémicas*. XII Congreso Latinoamericano de Estrategia de la SLADE. Bolivia.

Sánchez, Norma (2007). *El Marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos*. Artículo. Universidad de los Andes. Caracas, Venezuela.

Senge, Peter (1990) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, España.

Silva, Rubén D. (2020). *Entrevista al representante legal de la FCCJJ*.

ADJUNTOS.

I. CONSULTORIA . ETAPA DE INICIACIÓN Y DIAGNÓSTICO. TALLER CON EL EQUIPO FCCJJ-ARJONA. HERRAMIENTA: MATRIZ DOFA (FODA)

ORIGEN	POSITIVOS: Fortalezas	NEGATIVOS: Debilidades
Interno	<ul style="list-style-type: none">• Conciencia de grupo, espíritu colaborativo, trabajo en equipo.• Ambiente de respeto, aprecio y valoración humana.• Estima y buena reputación del proyecto y sus gestores.• Sede propia de la fundación (infraestructura moderna).• Espacio teatral propio y de alta calidad.• Adquisición de sistema de vigilancia y monitoreo.• Personal calificado para la formación cultural.• Ubicación de la Fundación cercana a la zona escolar más grande del municipio.• Cumplimiento de una programación cultural anual.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de incentivo económico para gestores y talleristas.• Limitación de recursos para la autonomía económica de la fundación.• Métodos inadecuados para la captación de recursos.• Desmotivación de algunos colaboradores del proyecto.• Poco aprovechamiento de los espacios de la fundación como entrada de recursos económicos.• Dificultades en el modelo de promoción y publicidad de los espacios de alquiler (auditorio-salones).• Desgaste extremo de los gestores y colaboradores para sacar adelante las actividades.• Dependencia de los aportes de donación dados por familias benefactoras de Italia.

Externo

- Innovación en proyectos culturales, propuestas y actividades artísticas.
 - Reconocimiento de procesos culturales como el Festisketch e iniciativas como el libro viajero de la paz a nivel nacional.
 - Consolidación de intercambios culturales de los jóvenes pertenecientes a los procesos de la Fundación con entidades afines y espacios de crecimiento humano.
 - Ampliación de la red de contactos gracias a la referencia de los procesos e iniciativas.
 - Alianza y colaboración con espacios de impacto cultural de la región caribe: FICCI, Hay Festival, DALE, Nuevas Narrativas, Programas de lecto-escritura.
 - Cambios favorables en la niñez y juventud que participa en los procesos, aprovechamiento del tiempo libre y que constituyen: grupos de teatro, colectivos artísticos, grupos de danza, propuestas de cortometraje, etc.
 - Ser sede de casting para producciones de TV Regional y contribuir al camino artístico de niños y jóvenes talentos. (En 2018, uno de los niños de nuestros procesos obtuvo el premio India Catalina a la mejor interpretación Infantil)
- Recesión económica en Italia, país de los mayores benefactores de la Fundación CCJJ.
 - Competencia en el sector de alquiler de espacios para eventos culturales.
 - Aumento de la inseguridad en Arjona y la consolidación de fronteras invisibles.
 - Disminución de los aportes de algunas entidades patrocinadoras que han creado sus propias fundaciones.
 - Menor participación de los gestores que participan del proyecto por las necesidades básicas que deben subsanar.
 - Cancelación de algunos procesos o actividades por falta de recursos económicos.
 - Disminución del precio requerido en el alquiler de espacios como el auditorio central debido a la competencia.
 - Deserción de niños, niñas, adolescentes y jóvenes participantes de los procesos por inestabilidad en los procesos.

ANÁLISIS DE PERSPECTIVAS (MATRIZ DOFA)

- **PERSPECTIVA DE MERCADO.**

Lo que ofrece la entidad:

- A. Espacios de formación artística y cultural: talleres (pago mensual), laboratorios de creación semanal (gratuitos).
- B. Espacios para eventos: se cuenta con un Auditorio con capacidad para 500 personas; 1 salón de conferencias que acoge a 100 personas; y dos salones para encuentros y reuniones con capacidad para 50 personas.
- C. Servicio de acompañamiento psicológico y espiritual (oficina CEA): servicio de voluntariado de dos psicólogos arjoneros y un *coach* educativo.
- D. Producciones teatrales: obras de circulación.
- E. Charlas motivacionales para grupos, jóvenes y estudiantes.
- F. Eventos culturales variados: festivales, encuentros, conversatorios, seminarios, conciertos.

- **Benchmarking de diferenciadores.**

- A. Capacidad del auditorio central y sistema de tramoyas para teatro.
- B. Modernas instalaciones climatizadas (auditorio-salones).
- C. Espacio de camerinos.
- D. Planta eléctrica para eventos.
- E. Proximidad a la carretera troncal de occidente.

- **Limitaciones**

- A. No se cuenta con zona de parqueo para grandes eventos.
- B. Inadecuado sistema de sonido (se termina alquilando).
- C. No hay equipo de celadores/vigilancia de planta.

- **COMPETENCIAS PERSONALES.**

Hasta ahora el grupo de miembros de la fundación está dividido en dos responsabilidades importantes: la dimensión formativa y la promoción de espacios de eventos. Existe un promotor de

los espacios, pero prácticamente está solo en esta tarea de publicidad, marketing y promoción, se hace necesario reforzar esta línea con apoyo de personal. Así mismo es importante garantizar que tanto el responsable del área como los otros miembros aprendan y refuercen conocimientos en esta competencia.

- **DESEMPEÑO FINANCIERO.**

A. Desde su creación como ESAL, la Fundación Centro Cultural Jóvenes para Jóvenes (CCJJ) se ha enfocado de forma prioritaria a impulsar y desarrollar programas formativos desde un enfoque de servicio social, con el apoyo de donaciones externas. Y con el aporte humano y profesional de jóvenes artistas (Tutores voluntarios) que en un momento fueron apoyados en sus estudios universitarios por muchos de los actuales benefactores del proyecto. Los primeros cuatro años del proyecto se desarrollaron en total voluntariados solo en los 2 últimos años los tutores han recibido un aporte de salario mínimo por el servicio formativo ejercido en el programa de Laboratorios culturales. Hasta este momento los recursos obtenidos como donaciones han subsidiado la realización de proyectos específicos del cronograma anual de actividades: Laboratorios culturales, Festivales, vacaciones recreativas, Encuentros de mujeres, Eventos de danza, etc. Y se han utilizado exclusivamente para sacar adelante los gastos fuertes de las iniciativas, pero no se han generado actividades alternas para crear utilidades para la propia fundación que le permitan solidificar su dimensión económica y financiera, a fin de mejorar sus procesos y también reconocer el aporte a todos los gestores que en ella participan.

B. Han faltado ideas e iniciativas de productividad y generación de ingresos.

C. La utilización de los espacios (auditorio, salón Creación, salón Cuerpo, salón Alma) no ha sido aprovechada al 100%. Hay meses en que prácticamente no hay actividades ni eventos programados y solicitados. ¿A qué se debe esto? 1) Apertura de espacios afines que brindan este servicio en el municipio (en el año 2018 se crearon 4: Salón Venecia, Regatta, Salón Zabaleta y entró en funcionamiento el Centro de Alto Rendimiento); 2) muchas de las instituciones educativas que alquilaban los servicios del auditorio para graduaciones y eventos académicos mejoraron la infraestructura de las aulas múltiples de sus instalaciones; 3) Con la apertura del Centro de Alto Rendimiento, los eventos de la administración municipal dejaron de realizarse en el auditorio central (que se alquilaba) para ejecutarse en un espacio propiedad

del municipio; 4) la apertura de estos locales de competencia trajo consigo la reducción de precios por la hora de alquiler.

D. Competencias del personal en esta área

Contamos con un administrador de empresas y un contador en el grupo fundacional de la entidad, pero es necesario mejorar las competencias en esta área por más miembros del equipo. Se han realizado cambios significativos para organizar área financiera apoyándonos de asistentes externos.

• **PERSPECTIVA OPERACIONAL.**

- A. El proceso de creación y conformación de la entidad fue inicialmente *ad experimentum* por parte de los jóvenes artistas y creadores culturales que la impulsaron. En la marcha se fueron aprendiendo cosas del manejo administrativo y funcional de una entidad como esta. Por ello, en este momento clave de la fundación es necesario fortalecer espacios de formación administrativa, de gestión cultural y mayor comprensión de técnicas gerenciales.
- B. Buscando recualificar las relaciones colaborativas de los miembros de la organización se ha logrado definir en los dos últimos años un organigrama de funciones y servicios que permitan consolidar la institucionalidad de la entidad que se generó desde un carácter de fraternización y amistad.
- C. En la actualidad se está sistematizando la parte contable de la fundación con la adquisición de un software y así mismo se está recreando la memoria financiera.
- D. Se reconoce como necesario definir con claridad indicadores de desempeño y de evaluación de los diversos procesos y áreas administrativas y de gestión de la entidad.
- E. Es fundamental implementar un nuevo modelo de gestión que contribuya al mejoramiento de los procesos de la entidad y establezca sus recursos financieros.

II. IMAGEN MISIÓN VISION FCCJJ.



imagen 1: fachada principal

MISION

El centro cultural Jóvenes para Jóvenes, busca fomentar y promover el desarrollo de las expresiones artísticas y culturales desde la consolidación de espacios de formación humana integral y de medios de difusión artística. Se constituye como un centro de convergencia, dialogo y compartir donde pueden ser posibles relaciones nuevas, de respeto y aceptación de las diferencias. Desde este espacio alternativo se pretenden impulsar procesos de investigación cultural que ayuden al reconocimiento de referentes históricos y de identidad de los pueblos y además consolidar a través de talleres y escuelas en diversas disciplinas del arte, la ciencia y la cultura, posibilidades para reafirmar talentos y comunicar valores.

VISION

Que el centro cultural jóvenes para jóvenes se consolide como un espacio de formación humana integral y de amplio desarrollo de expresiones artísticas, con capacidad de impulsar procesos de empoderamiento cultural, rescate y promoción de valores, memoria e identidad, dialogo e intercambio. Que sea también referente alternativo para la juventud y población en general.