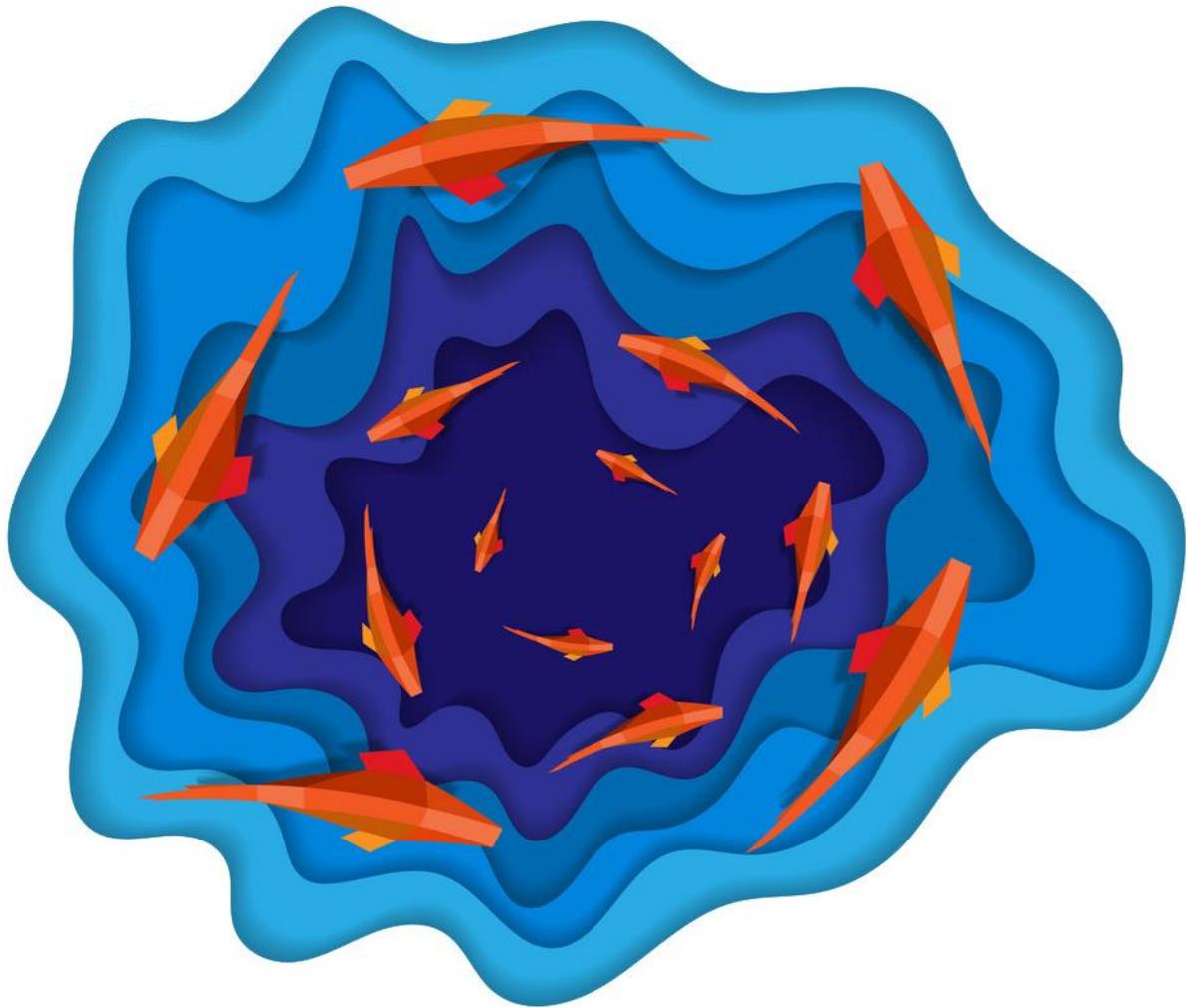


DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN

para la cultura organizacional
de una MyPe cultural y creativa

Fase 1
Desarrollo Humano



Vivian Gagliani Gómez



Universidad del
Rosario

Escuela de Ciencias Humanas
Especialización en Gerencia y Gestión Cultural



Diseño de un modelo de gestión para la cultura organizacional de una MyPe cultural y creativa.
Fase 1 Desarrollo Humano permite distribuir, remezclar, retocar y crear a partir de esta obra de modo no comercial, siempre y cuando se de el respectivo crédito de autoria y licencien esas modificaciones bajo las mismas condiciones.

**Diseño de un modelo de gestión para la cultura organizacional de una MyPe cultural y creativa
Fase 1. Desarrollo Humano**

Vivian Gagliani Gómez

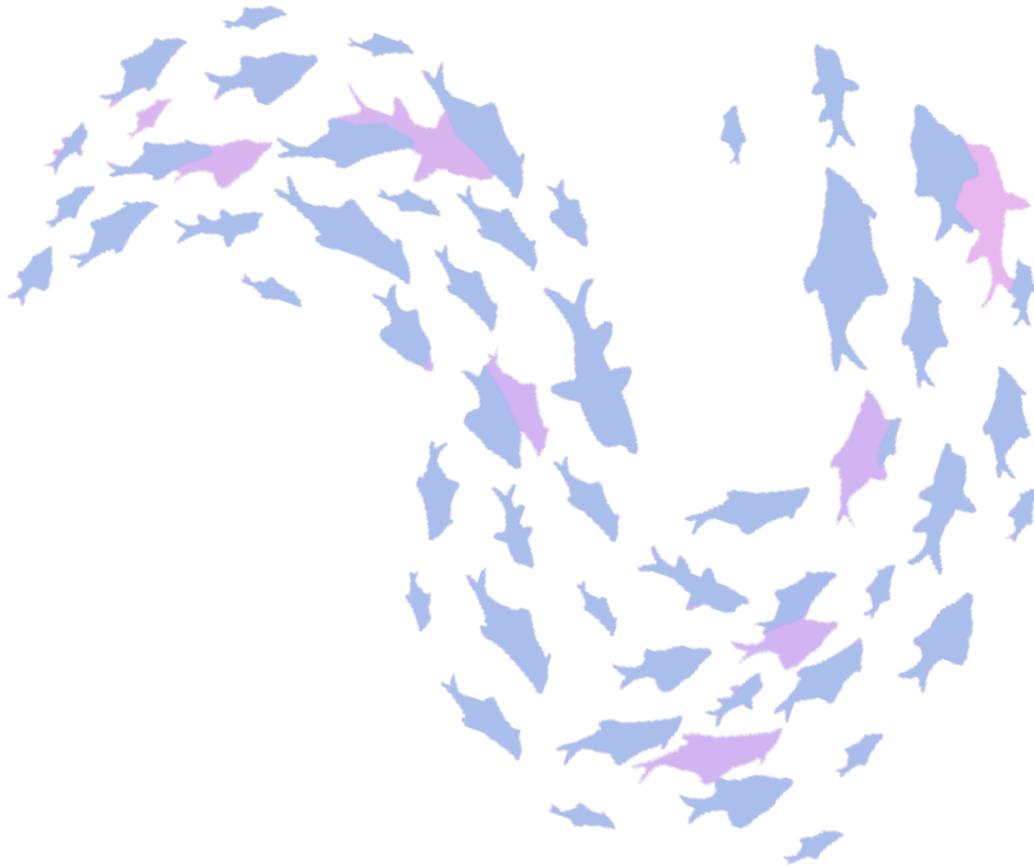
Escuela de Ciencias Humanas, Universidad del Rosario

Especialización en Gerencia y Gestión Cultural

Presentado a: Dr. Raúl Niño, Mg. Luis Izquierdo

Diciembre, 2019

A mi mamá
Judith Victoria Gómez de Gagliani
(QEPD)
(10 de Marzo 1936 - 17 de Agosto 2017)



Para que la V de Victoria
trascienda el *alzhéimer* social
y vivas entre las
sonrisas que se escapan al bailar
y cantar todos unidos...

... como lo soñaste.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a esa entidad a la que algunos llaman Dios y otros amor; a veces le llaman Universo, a veces Cosmos y otras tantas veces, destino –siendo para mí estrictamente lo mismo–. Gracias al acto de respirar, de existir y poder crear. Gracias a la imaginación y a la creatividad que hoy me permiten escribir estas palabras y a usted leerlas.

En algún momento esta aventura intuitiva naufragó en la oscuridad del océano de la incertidumbre, pero encontré en su travesía islas de certeza que le permitieron no solo sobrevivir –y llegar a puerto– sino emerger con más ganas y configurar un nuevo archipiélago con esas personas que en algún momento salvaron el viaje. No hay instante más iluminador que ese en donde encuentras a un ser humano, tal como tú, dispuesto a echar una mano. Dar por el placer de dar y al rato ser testigo de cómo *la tasa interna de retorno* sobrepasa las expectativas. A todas esas personas que se conectaron y se desconectaron en algún momento de este proceso profesional y personal, gracias.

Gracias hijo mío, Giuliano Leal, por el amor: por ser mi maestro, el curador principal del proyecto, e impulsarme a moldear y encausar mis propósitos. Gracias a mi compañero de viaje Gustavo Leal por enseñarme que *la constancia vence lo que la dicha no alcanza*. Gracias a los abuelos Betty y Gustavo Leal, quienes con su apoyo han sido ejemplo de cómo hacer la logística de toda una vida. Gracias a mi prima Rocío Duarte, por mantener la conexión y ser puente con lo venidero; gracias a la ayuda en Ibagué de María Fernanda Pinzón y su familia por su cariño, calidez y por la conexión a internet; por la experiencia de diálogos interdisciplinarios con Miguel Ángel Cotes, Alicia Vallejo, Hernando Leal, Betty Ochoa, Belén Galera, Joseph Caicedo, Miroslava Palenikova y Alex Ayala.



Gracias a cada uno de los profesionales que me escucharon, se conectaron, creyeron y me brindaron no solo su tiempo sino, lo más importante, su confianza. Gracias a la alcahuetería y a la conexión desde Miami de Genny Barragan y su Creatividad Expansiva; desde Barranquilla a Angélica Turizo y su Innova Coach Group; gracias al profesionalismo y el cariño desde Bogotá de mi querida y admirada colega Ingrid Nieto y su invaluable proyecto FOSICA.

Gracias por su tiempo, por escuchar, por cuestionar y por aportar a mis apreciados María Claudia Parias, Mauricio Galeano, Rubiela Gómez, Sergio A. Henao, Sandra Pinzón, y muy especialmente a Schumman Andrade y César Sierra –por escucharme en el momento que más lo necesitaba y por sugerirme el material que me permitió ordenar las ideas. Gracias a mis compañeros de la especialización por haber enriquecido la experiencia y por permitirme ser parte de ustedes en algún momento: en Bogotá a Juan Sebastián Gelves, Laura Bernal y Carolina Vargas por nuestra casa en el aire que se convirtió en ENRED; a María Camila Franco, Bibiana Carvajal y Alejandra Carrasco por el origen de NATIVA; en el Pacífico colombiano a Carmenza Rojas por su MAREIA rizomática; desde Ecuador a Luz María Crespo; desde los bellísimos altiplanos de Boyacá al maestro Paulo Yate; y desde el Valle del Cauca a Santiago López. Gracias también a Julián Álvarez desde Antioquía y a Gloria Díaz desde el César –la voz de ánimo y aliento en la sustentación y entrega del documento.

Finalmente, gracias al Consejo Académico de la Universidad del Rosario; al Secretario Académico de la Escuela de Ciencias Humanas Ricardo Gómez y al Director de Posgrados de la Escuela de Ciencias Humanas Camilo Bonilla; al equipo humano del Centro de Servicios Virtuales, del CELEE y del CRAI; a las clases y docentes maravillosos como Jairo Chaparro Valderrama, Paola Salazar, Andrés Avella, Paola Vargas, Esteban Cruz; y bueno, a los jurados Andrea Juliana Niño, Luis Izquierdo, Raúl Niño y Johanna Mahut, ya que sin ellos esta historia sería distinta.



RESUMEN EJECUTIVO

Título	DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA MYPE CREATIVA Y CULTURAL. FASE 1. DESARROLLO HUMANO
Proponente	Vivian Gagliani Gómez. Comunicadora Social y Periodista.
Línea	Cultura y organizaciones. Sublínea: Tendencias al emprendimiento.
Problema Cultural	Como tendencia problemática en el emprendimiento colombiano, el bajo índice de perdurabilidad de las micro y pequeñas empresas está relacionado con la poca capacidad de gestión en la cultura organizacional.
Resumen del Proyecto	A continuación presento un esquema general de gestión que busca facilitar espacios de cocreación para transformar la cultura organizacional de los micro y pequeños emprendimientos (MyPes), con el fin de favorecer su perdurabilidad. En esta primera fase enfocada al desarrollo humano, exploro el campo de relaciones entre cultura, desarrollo y emprendimiento y me concentro en la configuración ética y el carácter empresarial de una MyPe, incorporando conceptos, métodos y lógicas de la gestión cultural para diseñar un modelo de gestión con enfoque humanista.
Objetivo	Facilitar espacios de cocreación para la transformación en la cultura organizacional de una MyPe cultural y creativa, con el fin de favorecer su perdurabilidad.
Beneficiarios Directos	Equipos de trabajo interno y <i>stakeholders</i> .
Presupuesto Fase 1	\$ 53 millones 400 mil pesos colombianos

INDICE

1.	Descripción del Proyecto	9
2.	Introducción	10
3.	Problema	15
	Descripción del Problema.....	14
	Formulación del Problema.....	14
4.	Objetivos	19
	Objetivo General.....	19
	Objetivos Específicos.....	19
5.	Justificación	20
6.	Antecedentes	27
	Pixar.....	27
	Google.....	27
	Apple.....	28
	Sony.....	28
7.	Marco Teórico	29
	Conceptos Clave	
	Cultura	29
	Diseño Modelo de Gestión	30
	Cultura Organizacional.....	31
	¿MyPes o MiPyMes?.....	31
	Industrias Creativas y Culturales según la UNESCO	32
	Definición propia de Diseño de un Modelo de Gestión para la Cultura Organizacional	34
	Del sentido y el significado del Desarrollo en este proyecto	34
	Desarrollo Humano	
	‘Desarrollo de la gente, para la gente y por la gente’. Desarrollo Humano en los ODS	35
	‘La verdadera riqueza de una nación está en su gente’. Desarrollo Humano en el PNUD	36
	‘El Desarrollo Humano es \propto al bajo índice de perdurabilidad MyPe’. Desarrollo Humano y MyPes para la ONUDI	37
	Las dimensiones de la Cultura para el desarrollo	37
	Aportes de la cultura al desarrollo	38
	La dimensión cultural del desarrollo	39
	Desarrollo Cultural	40
	La cultura como generadora de capacidades	41

8.	Metodología	44
	Paso 1. El metodo, las coordenadas	45
	Identificación del proyecto.....	45
	Acotación metodológica en la elaboración del proyecto.....	45
	Acotación Procesual y/o Planeación en Cultura.....	47
	Paso 2. La logía. El pensamiento, el discurso	48
	Definición Medología Relacional de la Red.....	48
	Principios de la Metodología Relacional de la Red.....	50
9.	Boceto Modelo de Gestión. Fase 1	52
	Estrategia Gestión Cultural.....	53
	Estrategia Política.....	53
	Estrategia Social.....	54
	Estrategia Tecnológica.....	54
10.	Marco Institucional & Jurídico	55
	Marco Institucional. Universitario. Universidad del Rosario.....	55
	Marco Institucional. Gobierno Local. Plan de Desarrollo de Bogotá 2020.....	56
	Instituciones, empresas y organismos nacionales.....	57
	Instituciones Internacionales.....	58
	Marco Legal. Emprendimiento en Colombia.....	59
11.	Marco Normativo en Cultura	61
	Gobierno Local.....	61
	Ministerio de Cultura.....	62
12.	Cronograma	62
13.	Presupuesto	63
	(I + D) Fase 1.....	63
	Laboratorios de cocreación.....	64
14.	Indicadores	68
	Indicadores de Efecto.....	68
	Indicadores de Resultado.....	68
	Indicadores de Evaluación.....	68
15.	Conclusiones	69
16.	Fuentes de Información	72

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Imagen. La gran ola de Kanagawa	10
Figura 2. Híbrido Modelo de Ishikawa y Modelo Arbóreo para presentar el problema.	18
Figura 3. Imagen icónica de la filosofía sudafricana Ubuntu	20
Figura 4. Imagen Revolución 4.0	21
Figura 5. Estadística. Nivel educativo perfil directivos empresas del sector de las ICC	22
Figura 6. Imagen prejuicio económico frente al sector cultural y creativo	23
Figura 7. Representación gráfica de la NOVAETVETFERA de este proyecto	25
Figura 8. Imagen trama y urdimbre	29
Figura 9. Imagen diferencia entre diseño y modelo	30
Figura 10. Imagen gráfica definición y características de las ICC	33
Figura 11. Imagen configuración de los ODS en 3 grupos	35
Figura 12. Diagrama. 4 dimensiones de la cultura para el desarrollo	38
Figura 13. Ilustración ‘todos somos genios’	41
Figura 14. Imagen descriptiva de las fases del proyecto	47
Figura 15. Diagrama de calidades y energías humanas en la metodología relacional de la red	48
Figura 16. Boceto Modelo de Gestión	52
Figura 17. Diagrama de flujo cronograma del proyecto	62

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las MyPe según el volumen de ventas anuales	32
Tabla 2. Identificación del proyecto	45
Tabla 3. Acotación metodológica en la elaboración del proyecto	45
Tabla 4. Principios de la Metodología Relacional de la Red	50
Tabla 5. Marco Institucional Universitario. Universidad del Rosario	55
Tabla 6. Marco Gobierno Local. Plan de Desarrollo Bogotá 2020	56
Tabla 7. Instituciones, empresas y organismos nacionales	57
Tabla 8. Instituciones Internacionales	58
Tabla 9. Marco Legal o Jurídico. Emprendimiento en Colombia	59
Tabla 10. Marco Normativo en Cultura. Gobierno Local	61
Tabla 11. Marco Normativo en Cultura. Ministerio de Cultura	62

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

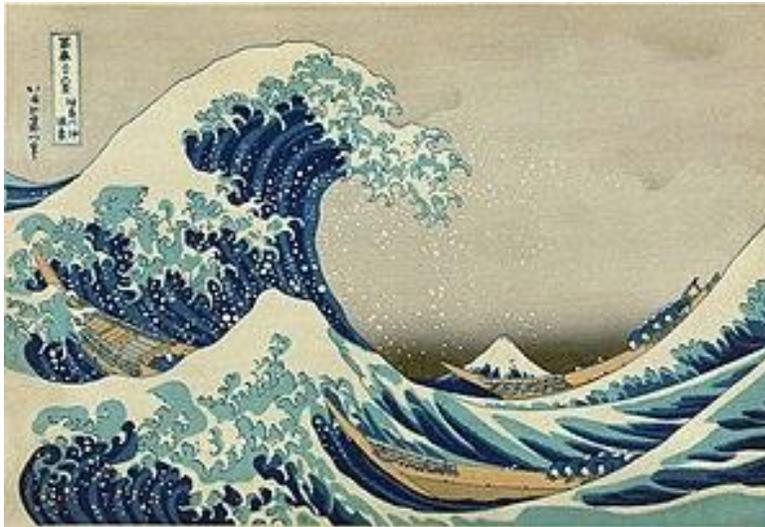
A continuación presento un esquema general de gestión que busca facilitar espacios de cocreación para transformar la cultura organizacional de los micro y pequeños emprendimientos (MyPes), con el fin de favorecer su perdurabilidad. En esta primera fase enfocada al desarrollo humano, exploro el campo de relaciones entre cultura, desarrollo y emprendimiento y me concentro en la configuración ética y el carácter empresarial de una MyPe, incorporando conceptos, métodos y lógicas de la gestión cultural para diseñar un modelo de gestión con enfoque humanista. Aplicando los principios de la metodología relacional de la red, tomo como puntos de referencia aspectos clave de los modelos implementados por empresas internacionales del sector cultural y creativo; luego, esbozo un mapa de navegación que tiene como coordenadas los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las Dimensiones de la Cultura para el Desarrollo y el enfoque de Capacidades en Martha Nussbaum; encontrando en los enunciados del Efecto Cardumen, del Océano Azul, de la Innovación Social y de la Innovación Abierta las estrategias pertinentes para que, en la implementación del modelo, estudie si efectivamente se puede ofrecer una respuesta contundente a la problemática de la perdurabilidad de las MyPes que apalanque la calidad de vida de las personas que idean y producen bienes y servicios culturales y creativos; que aumente la confianza por parte de los inversionistas; y por lo tanto, mejore el desarrollo socioeconómico y cultural del país.

2. INTRODUCCIÓN

“Todo está conectado”
Principio de correspondencia

Figura 1

Imagen. La gran ola de Kanagawa



Nota. Nos recuerda la arriesgada vida de aquellos que se aventuran al mar.
Hokusai, Katsushika (1830–1833). La gran ola de Kanagawa Recuperada
de: <https://bit.ly/2ydDU7O>

No es un secreto que a nivel mundial estamos experimentando un periodo de transición marcado por profundas transformaciones desatadas por la incursión de la tecnología en las comunicaciones y, por ende, en los modos de producción, de relacionamiento y de poder. Los cambios hacen migrar a la humanidad hacia nuevas lógicas y eso trae consigo profundas incertidumbres ¿Quién dijo que los cambios son fáciles de asimilar sobretodo para los países y comunidades “en vía de desarrollo”? Para quienes estamos en vía de desarrollo es un enorme reto

aprender a surfear nuevas olas –de las que nos habla Alvin Toffler; saber mediar entre la tradición y la innovación y, en ese cruce, no morir en el intento.

Colombia ha recorrido un largo trayecto superando adversidades históricas de toda índole, sin embargo, nos encontramos en un momento en que si bien tenemos un amplio y diversificado abanico de posibilidades, enfrentamos enormes desafíos y retos. Uno de esos retos podría ser la comprensión e incorporación de la dimensión cultural del desarrollo como una constante que puede redefinir, favorecer y potenciar el desarrollo económico y social de un país, de una comunidad. Aclarando que este proyecto aborda el término comunidad haciendo referencia a los micro y pequeños emprendimientos (MyPes), es importante comprender que el desarrollo de esas comunidades es definitivo como motores que dinamizan e impulsan *el espíritu* y la economía del país.

Al sumergirnos en las aguas del emprendimiento, resulta básico desarrollar habilidades para tomar decisiones asertivas. Entonces ¿en qué deberíamos enfocarnos los emprendedores cuando tenemos una idea de negocio en un país tercermundista, sumergido en una crisis multidimensional profunda? En el océano del emprendimiento colombiano, si bien es cierto que el panorama se caracteriza por la diversidad de oportunidades, enfrentamos una problemática común devastadora: sólo 3 de cada 10 emprendimientos en el país sobreviven pasados 5 años de existencia legal.

El peso de la historia hace evidente que, como seres humanos, nuestra mayor apuesta de aprendizaje sea la corrección del error. En la contemporaneidad, uno de los más discutidos es la estructuración de un campo de relaciones y vínculos verticales (jerárquicos), y no horizontales

(colaboraciones en doble vía) entre seres humanos de diversa naturaleza; entre seres humanos y cosa inventada; o entre campos de conocimiento entre sí. Siendo así podríamos hablar de la necesidad de una visión descolonizadora de las relaciones, transformando las prácticas de liderazgo que clama el nuevo milenio, la nueva ola.

Con esto en mente, comienzo por articular este proyecto con el objetivo misional institucional de la Universidad del Rosario, entendiendo que hoy más que siempre es urgente “impartir una sólida formación ética, humanística y científica que, unida a la investigación, (...) permita formar integralmente personas y actuar en beneficio de la sociedad, con un máximo sentido de responsabilidad”. Es precisamente ese objetivo el que me inspira a construir desde lo conceptual –y transformar desde las acciones– valores y principios que propicien el desarrollo de un modelo de gestión para la cultura organizacional de una MyPe desde el sector de las Industrias Creativas y Culturales, que responda a los desafíos y oportunidades éticas del contexto nacional e internacional.

Explorando el campo de relaciones entre cultura, desarrollo y emprendimiento e incorporando conceptos, métodos y lógicas del campo cultural para diseñar la primera fase de un Modelo de Gestión que tiene como bandera el desarrollo de capacidades humanas, veremos algunos principios de los modelos de gestión implementados por empresas internacionales del sector creativo como Pixar, Google, Apple y Sony; encontraremos en el marco teórico cómo se aborda el sentido semántico de los conceptos clave que forman el título de este proyecto con el fin de articular una definición propia; luego hallaremos las coordenadas de navegación imprescindibles que nos harán conocer como el Desarrollo Humano está comprometido en: los Objetivos de



Desarrollo Sostenible (ODS); en las dimensiones de la Cultura para el Desarrollo descritas por Alfonso Martinelli; y en el pensamiento de Martha Nussbaum sobre cómo las capacidades son un factor decisivo en la nueva concepción del desarrollo.

Finalmente, descubriremos cómo es posible la puesta en marcha del proyecto gracias a los principios de la Metodología Relacional de la Red que, nacida y desarrollada en Italia, nos invita a tener una *mirada* amplia y profunda del trabajo que se desarrolla en comunidades diversificadas en búsqueda de calidades y sinergías colectivas para implementar las estrategias que se describen en el modelo de gestión: el Efecto Cardumen, El Océano Azul, la Innovación Social y la Innovación Abierta.

Con la creación de este proyecto reafirmo el compromiso rosarista de mover fronteras a través de la promoción de la calidad, la diversidad y la pertinencia, comprendiendo que esta propuesta representa un desafío, a un cambio de mentalidad, que invita a mirar la gestión de la cultura aplicada como un campo relevante en la discusión y cocreación de soluciones sobre el desarrollo perdurable de comunidades emprendedoras. Reconocemos la importancia de favorecer el índice de perdurabilidad del emprendimiento en micro y pequeña escala, para apalancar la calidad de vida de las personas que idean y producen servicios o productos en una organización; para reducir el riesgo de la inversión de recursos; y para mejorar las condiciones del desarrollo sociocultural y económico del país.

3. PROBLEMA

“La fuerte creencia de que la cultura organizacional es algo intangible y espontáneo y que se desarrolla dentro de la empresa con el paso del tiempo, hace que este aspecto no sea contemplado en muchas ocasiones por los emprendedores al iniciar su actividad” Revista *Social 21*, consultores empresariales.

Descripción del Problema

Como tendencia problemática en el emprendimiento colombiano, el bajo índice de perdurabilidad de las MiPyMe está relacionado con la poca capacidad de gestión en la Cultura organizacional.

Formulación del Problema

Emprender, en un país profundamente centralizado y en vía de desarrollo como Colombia, no es fácil. 7 de cada 10 emprendimientos en el país fracasan antes de cumplir los 5 años de existencia comercial y jurídica: pasado el primer año de creación tan sólo sobrevive el 55%; el segundo año el 41%; el tercero el 31%; y llegado el cuarto, el 23% (Portafolio, 2016). Este un fenómeno que no solo es preocupante para quienes tenemos el deseo y la necesidad de emprender; no solo es preocupante para cualquier persona o grupo de inversores de naturaleza tanto pública como privada; es mucho más preocupante si se entiende que el emprendimiento es esa nueva agencia estrella del desarrollo y del cambio social (Pfeilstetter, 2011). La baja perdurabilidad –o desaparición a corto plazo– de los emprendimientos en Colombia es signo de un problema de desarrollo; es un indicador vehemente del deficiente desarrollo social y económico del país y un obstáculo para reducir los índices de pobreza que la comunidad internacional persigue.



Si bien el emprendimiento en pequeña escala es considerado frágil e informal, es vital en la construcción de sostenimiento social y económico. Representa cerca del 73% del empleo nacional y el 53% de la producción bruta en la industria, comercio y servicios (Centro de estudios empresariales para la Perdurabilidad. Universidad del Rosario, 2007, p. 5-6).

Pero ¿cuál es la oportunidad tras este problema? El Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario adelantó una investigación llamada *Desafíos actuales de las empresas en Colombia*. Si bien la investigación aclara y hace énfasis en que este fenómeno tiene detonantes en las dificultades y desigualdades propias del entorno nacional e internacional –relacionadas con la falta de acceso a recursos tecnológicos, económicos y financieros en los países en vía de desarrollo–, también afirma que existen innumerables estudios que señalan cómo aspectos del funcionamiento interno de las empresas son decisivas en la perdurabilidad del emprendimiento. Esto no es paradójico ya que como cantidad no significa calidad, parece que aún no se ha dado una respuesta contundente sobre expectativa de vida productiva en los micro, pequeños y medianos emprendimientos (MiPyMes) en Colombia.

Según lo que dice el estudio, uno de los problemas de las MiPyMes colombianas es que tienen baja capacidad de gestión en el aspecto organizacional, y que se debe a los siguientes aspectos: El estratégico, los procesos, las actividades y los equipos de trabajo. Dado que el análisis de la cultura ha de ser no una ciencia experimental en búsqueda de leyes, sino una ciencia interpretativa en búsqueda de significaciones (Geertz, 2003, p. 378), en un acto tanto lógico como creativo –y por lo tanto simbólico– visibilizamos una palabra que no estaba en la

descripción original del problema: Cultura. Entonces, al mostrarla en la descripción del problema, éste adquiere un nuevo matiz, veamos como queda: como tendencia problemática en el emprendimiento colombiano, el bajo índice de perdurabilidad de las MiPyMe está relacionado con la poca capacidad de Gestión en la Cultura Organizacional.

Ahora, sin sacrificar los datos ni la información que presenta el estudio del Centro de Perdurabilidad de la Universidad del Rosario, este proyecto reorganiza, sintetiza y enumera las variables que componen la problemática de la siguiente manera:

Lo humano (Hu). Los emprendedores colombianos parecen que no tienen la capacidad de relacionarse asertivamente al momento de emprender. Las prácticas inadecuadas de relacionamiento para mantener el *engagement* dentro de su equipo de colaboradores, desaprovecha las potencialidades del colectivo, deteriora el ambiente de trabajo llegando en algunos casos a su desarticulación. Desde el sector cultural, Rafael Mandujano Ortíz, señala que también existe un problema permanente sobre la falta de continuidad en los equipos gestores de las organizaciones. En pocas palabras, *Ineficientes prácticas de liderazgo entre las personas que integran los equipos de trabajo.*

Lo estratégico (Es). La poca claridad sobre la razón de ser y la proyección del negocio dificulta la configuración de la estructura de la organización, de acuerdo con la dinámica del entorno, con la identidad de la empresa y con su estrategia. Además, por la visión meramente funcional y mal comprendida de las áreas o departamentos en las organizaciones, no se tiene una perspectiva integral del negocio que impulse potencialidades y logre mejores resultados. *En otras palabras, falta una Estrategia Integral en los emprendimientos desde su gestación.*



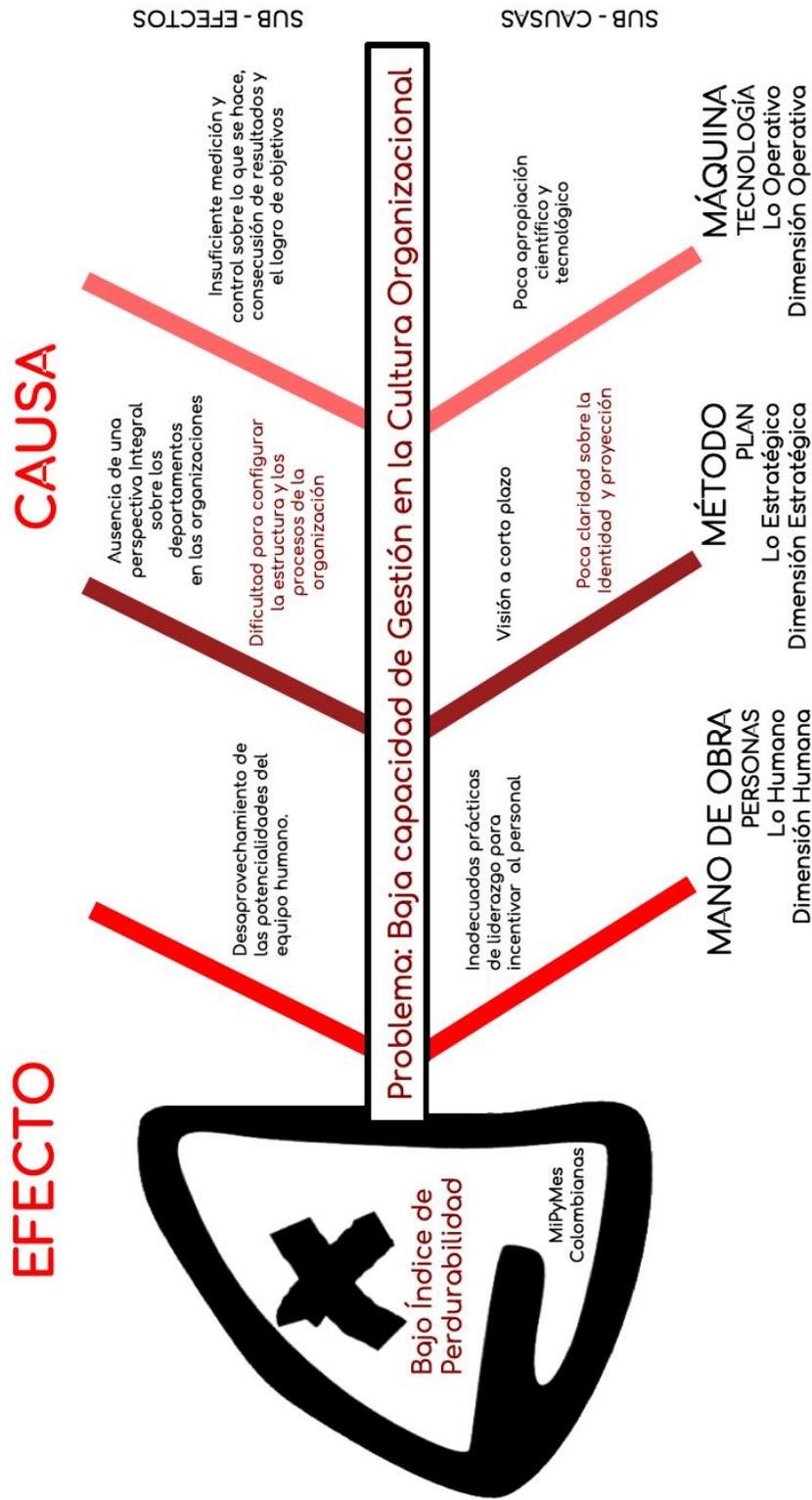
Lo operativo (O). Por lo general, el sistema de medición y control en la creación y evaluación tanto de procesos, resultados y el logro de objetivos es limitado (Universidad del Rosario. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad, 2007, p. 7). Si bien esto puede ser causado por la dificultad que representa ordenar eficientemente la mecánica interna de la empresa (los procesos y procedimientos), también tiene su origen en el rezago tecnológico y científico (p.2) que existe en el país. *En otras palabras, poca apropiación tecnológica para sistematización y medición de procesos.*

Con esto en mente, el desarrollo de este proyecto busca reconocer si existe o no una relación directamente proporcional entre el desarrollo cultural dentro de una organización –entendido como sistema cultural–, y su expectativa de vida.



Figura 2

Diagrama híbrido Modelo de Ishikawa y Modelo Arbóreo para presentar el problema.



Nota. Elaboración propia. Hibridación de los principios del Diagrama de Ishikawa y el Modelo Arbóreo de Causa-Efecto para reorganizar los datos emitidos por el informe del Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (2007). Desafíos actuales de las empresas en Colombia de la Universidad del Rosario.

4. OBJETIVOS

Objetivo General

Facilitar espacios de cocreación para la transformación en la cultura organizacional de una MyPe cultural y creativa, con el fin de favorecer su perdurabilidad.

Objetivos Específicos

1. Favorecer prácticas colaborativas para mejorar el *engagement* y el ambiente de trabajo que permita aprovechar las potencialidades de las personas que integran el equipo de trabajo en una MyPe cultural y creativa.
2. Enunciar las estrategias y la estructura organizacional pertinentes de una MyPe cultural y creativa de acuerdo con la dinámica del entorno y la identidad de la empresa.
3. Reconocer la tecnología básica para sistematizar, medir y monitorear los procesos y los resultados de una MyPe cultural y creativa.

5. JUSTIFICACIÓN

No se puede "desconocer que la nueva cultura organizacional es una de las áreas vulnerables de las pymes"
Expansión en Alianza con CNN.

En el mundo y en nuestro país, hablar del término *Gestor Cultural* es relativamente nuevo, más allá de que la labor haya existido desde hace miles de años.

Figura 3

Imagen icónica de la filosofía sudafricana Ubuntu



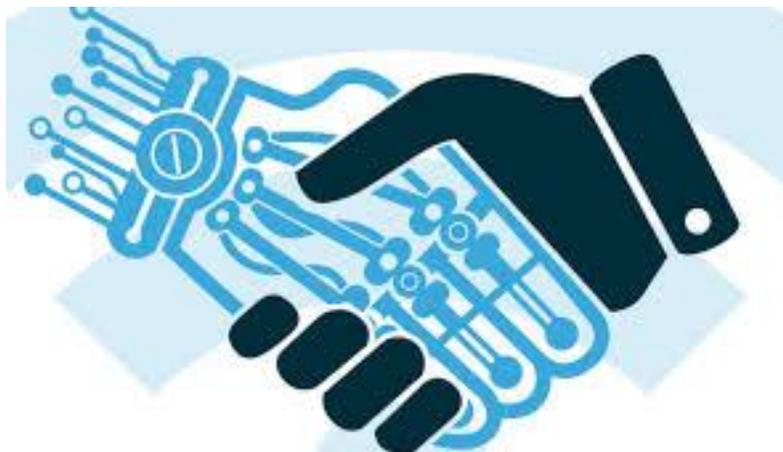
Nota. "Yo soy porque nosotros somos" Ubuntu una lección de ética africana.
Imagen icónica del Ubuntu, recuperada de: <https://bit.ly/2wtQ4ci>

Ese bautizo hizo cambiar el estatus social de los hacedores culturales, dignificando su labor de manera simbólica. Si bien es cierto que las manifestaciones culturales emergieron desde los primeros asomos de humanidad, también es cierto que no siempre habían sido contempladas como parte de una cadena destinada al fortalecimiento de nuestras identidades y a construir redes colaborativas pertinentes para el desarrollo económico y social. Otro término novedoso

para el contexto profesional del país, e incluso para el sector Cultural, es el de Gerente Cultural. Se concibió no mucho antes de que comenzara el siglo XXI y crece vertiginosamente cargado de los retos y oportunidades propios de la revolución 4.0.

Figura 4

Imagen Revolución 4.0



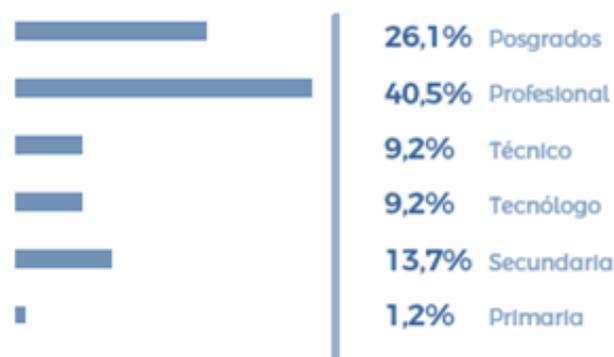
Fuente. Revolución Industrial 4.0 ¿Cómo impacta en nuestras vidas diarias? Imagen recuperada de: <https://bit.ly/2RwwVcV>

La mayoría de los emprendedores del sector cultural y creativo seguramente cultivan su técnica y su saber hacer –un producto o un servicio–, pero aspectos como medir y evaluar modelos de gestión les son ajenos –o no se hacen por la dificultad que pueden representar–. Ciertamente algunos podrían reconocer su importancia, pero invertir tiempo y recursos en este tipo de asuntos, les restaría la productividad inmediata gracias a la cual muchos de ellos sobreviven. Cabe anotar que sin una estrategia gerencial, podríamos estar lejos de aumentar expectativas en cuanto a calidad de vida y precisamente quedamos destinados a eso, a sobrevivir... o morir en el intento como les sucede actualmente a 7 de cada 10 micro y pequeños emprendimientos.

Para muchos, la cultura aplicada es un asunto invisible que poco o nada tiene que ver en la discusión del emprendimiento colombiano. A la cultura no se le identifica como eje transversal del conocimiento y el desarrollo, sino como un área acotada a las artes o al folclore de donde emergen asignaturas de relleno o experiencias estéticas no vitales. Son pocas las personas, las instituciones y las corporaciones que entienden la cultura como la base fundamental, por ejemplo, de áreas como la administración, la economía e incluso la tecnología. Y son más escasas aún las personas, instituciones y corporaciones que superan la visión miope del emprendimiento (esto es, como un factor que solo impulsa la economía del país), para convertirla en una estrategia que detona e impulsa algo superior: el desarrollo del espíritu humano.

Figura 5

Estadística. Nivel educativo perfil directivos empresas del sector de las ICC



Fuente: Alcaldía mayor de Bogotá – Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte. Cámara de Comercio de Bogotá (2018) Cálculos SCRD

No somos muchos los colombianos dedicados al sector de las Industrias Creativas y Culturales que tenemos la oportunidad de ingresar a una institución educativa a nivel de posgrado. Tan solo el 26.1% de los directivos relacionados con el sector cuentan con ese nivel

de estudios, según la más reciente caracterización de las Industrias Creativas y Culturales (ICC) en Bogotá, realizado por la Alcaldía y la Cámara de Comercio de Bogotá con el apoyo de la ONU.

Por ende, quienes logramos gestionar los recursos necesarios para ingresar a estudios de nivel superior, tenemos una enorme responsabilidad. Debemos ser conscientes de que una capacidad tanto teórica como práctica de alguien que se presenta como Gerente y Gestor Cultural es desarrollar las habilidades que le permitan reconocer los vehículos que posibilitan la visibilización de las Industrias Creativas y Culturales en los ámbitos productivos de la economía nacional, para el desarrollo y la innovación social.

Figura 6

Imagen prejuicio económico frente al sector cultural y creativo



Nota. Elaboración propia a partir de la imagen recuperada de: <https://bit.ly/34v4ntQ>

Si “no es posible pretender ser organizaciones o personas que se definen como agentes de desarrollo sin participar activamente en la discusión de cuáles son las prioridades o los instrumentos más adecuados en la construcción de desarrollo” (Dubois, 2002), entonces podríamos discutir si desde la Gerencia y la Gestión Cultural uno de esos vehículos

(instrumentos) en la construcción de desarrollo podría ser el diseño de modelos gestión innovadores para el emprendimiento MyPe. Diseñar un modelo de gestión es pertinente en este contexto porque busca explorar cómo la Cultura contribuye a formar una mirada crítica y una respuesta articulada sobre una de las tendencias socioeconómicas que más atención genera en la comunidad internacional: el emprendimiento como factor de desarrollo y cambio social.

La relación entre la perdurabilidad de las MyPes y el desarrollo cultural es directamente proporcional. Si la reducción de la pobreza es posible a través de la creación de nuevas empresas (ONUDI), el emprendimiento es importante para el desarrollo económico, para el desarrollo social y por supuesto, para el desarrollo cultural. Si el índice de perdurabilidad del emprendimiento es bajo, bajas también serán las expectativas de reducción de la pobreza y por ende de desarrollo económico, social y cultural.

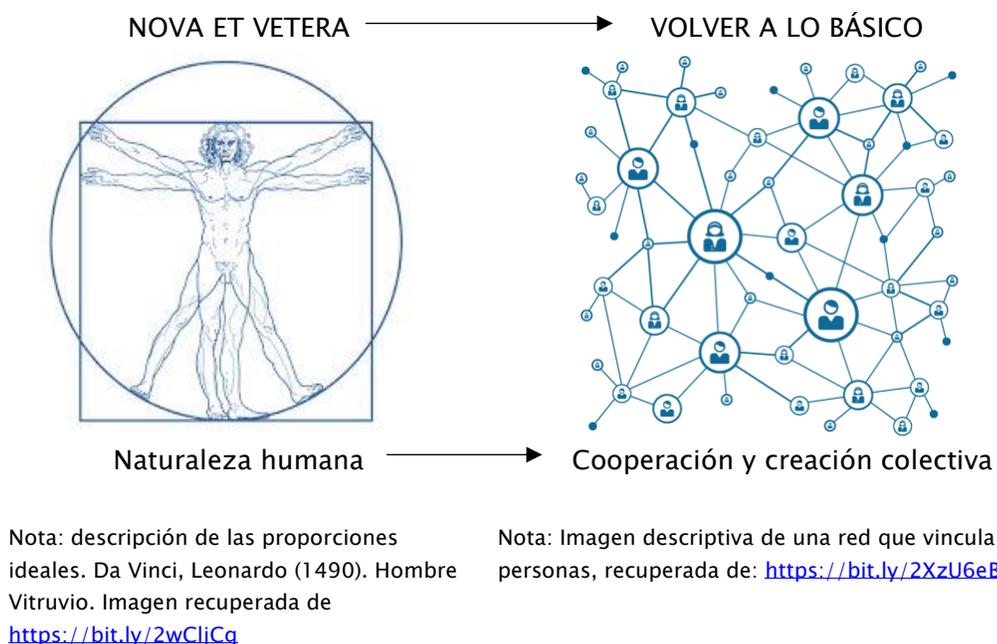
Es importante que un modelo de gestión propuesto desde las Humanidades – específicamente desde la Gerencia y la Gestión Cultural–, tome como eje estructurante el desarrollo del ser humano y proponga una forma de hacer las cosas que nos conecte y relacione con nuestra *naturaleza de cooperación y creación colectiva*. A fin de cuentas somos los seres humanos quienes nos asociamos para trabajar en equipo en causas que nos superen a nosotros mismos; somos los seres humanos quienes nos asociamos para crear y ofrecer un producto o servicio al mercado; somos los seres humanos quienes estructuramos –o no– una serie de procesos para llevar a cabo una actividad; y somos los seres humanos quienes gracias



a nuestra creatividad podemos reconocer, más allá de la configuración de la realidad inmediata, el abanico de oportunidades que se puede abrir para esa ‘realización progresiva’ de la que hablan los derechos universales de la cultura. Es por esto que esta fase 1 del diseño de un modelo de gestión se enfoca en el progreso/desarrollo humano, y no el progreso/desarrollo tecnológico. Si hablamos de la Dimensión de la Cultura en clave de Desarrollo Humano, entonces el Modelo responde de manera humanista, más allá de que “hoy en día la tendencia es lo poshumano o lo ciborg” (Niño, R. comunicación personal, 2016).

Figura 7

Representación gráfica de la NOVAETVETERA en este proyecto



En términos pragmáticos, diseñar un modelo de gestión para la cultura organizacional del emprendimiento MyPe es interesante desde la Gerencia y la Gestión Cultural porque, tal como se mencionó en el problema, se han realizado muchos estudios y proyectos desde otras disciplinas y el panorama y los números siguen arrojando resultados poco alentadores para

emprendedores e inversionistas con respecto a la expectativa de vida productiva de su emprendimiento. Además, desde esta misma consideración práctica, cabe anotar que es a través de una sólida, dinámica e innovadora cultura organizacional que estrategias de financiamiento para MyPes sin ánimo de lucro como el Fundraising y el Crowdfunding encuentran la base de su éxito.

En términos conceptuales, diseñar una respuesta al problema del emprendimiento es pertinente porque estudiar la relación entre los saberes y las manifestaciones tangibles e intangibles de los individuos o grupos sociales es asunto de la Cultura. Podemos asumir que un emprendimiento es ante todo, una manifestación cultural y creativa de lo humano “Esto se expresa en muchas áreas temáticas que son de interés prioritario de los investigadores de la administración y del comportamiento organizacional, tales como el análisis transcultural en administración, la cultura corporativa u organizacional, el simbolismo organizacional, entre otros” (Gómez & Rodríguez, 2013, p. 3).

Gracias a la gestión de la Cultura podría ser posible frenar un fenómeno que golpea a todos los sectores por igual, y que representa un peligro para el desarrollo socioeconómico: la poca expectativa de vida del emprendimiento MyPe en el país.

6. ANTECEDENTES

En este apartado se enuncian algunas ideas que marcan el norte de la cultura organizacional en las 'gigantes', esas empresas de las Industrias Culturales y Creativas a nivel internacional que han marcado los hitos de productividad e innovación, convirtiéndolas en referentes y fuentes de inspiración intersectorial.

Pixar

Citando a Ed Catmull el director científico de Pixar: “es más importante la gente, que la idea original de una película. Si usted le da una buena idea a un equipo mediocre, ellos la echarán a perder. Pero si usted le da una idea mediocre a un gran equipo, ellos la arreglarán” (Paik, 2007).

Google

Más que una aventura individual y colectiva excepcional, Google es el invento de un nuevo modelo administrativo. No es excesivo hablar de revolución. Se sabe que Google tiene una cultura empresarial propia basada en elementos que no son los típicos de una empresa de estas dimensiones. Basta con echar un vistazo a las instalaciones de la empresa en cualquiera de sus sedes para darse cuenta de que trabajar para este gigante de Internet es una experiencia única. De hecho, las oficinas de Google se parecen más un rincón lúdico que a un lugar de trabajo. Y es que, en esta empresa, existen personas cuya única función es mantener la productividad teniendo a los empleados contentos. Una faceta que puede parecer muy controladora pero que ha resultado ser una de las claves principales del éxito de Google (Girard, 2007).

Apple

En voz de su director y fundador Steve Jobs:

Una de las claves de Apple es que somos una compañía increíblemente colaborativa (...) Somos la Startup más grande del planeta y nos reunimos 3 horas a la semana y hablamos de todo lo que estamos haciendo, de todo el negocio, y así tenemos un excelente trabajo en equipo desde la cima de la compañía que filtra todo ese trabajo a lo largo de la compañía. Y el trabajo en equipo depende de confiar en los demás en hacer su parte, sin requerir supervisión. Confiando en que harán lo suyo. Y eso lo hacemos verdaderamente bien. Y somos muy buenos en saber cómo repartir las cosas entre estos fabulosos equipos que tenemos, trabajando todos en ello simultáneamente, nos mantenemos actualizados y así logramos nuestros productos. Sabemos hacer eso muy bien. Así que lo hago todo el día es reunirme con grupos de personas y trabajar en ideas y resolver problemas” (Swisher & Mossberg, 2010).

Sony

El código de conducta de esta empresa regula diferentes ámbitos de la cadena de suministro: el medio ambiente, el sistema de dirección (acciones correctivas, gestión del riesgo etc), la dimensión ética (compromiso con la comunidad, no corrupción etc) y el cumplimiento de la ley. Establecido en 2005 como parte de su política de RSE, Sony le exige a todos sus proveedores su cumplimiento. En cuanto a RSE interna, el código comprende dos áreas: *Las relaciones laborales* y la salud y seguridad laboral” (Curto, 2012, énfasis mío).

7. MARCO TEÓRICO

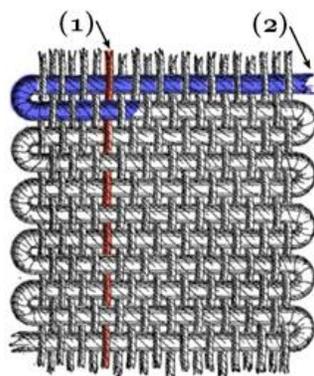
Conceptos básicos

Cultura. En este proyecto acoge la definición de Cultura que hace la Declaración Universal sobre Diversidad Cultural de la UNESCO (2001): La Cultura debe ser considerada como el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias (Stenou, 2002).

Entonces, podría afirmar que la cultura vendría siendo la trama de manifestaciones objetuales, artefactuales o comportamentales que asume una comunidad, y que tienen de por sí un carácter simbólico. Desde la antropología, lo que se buscaría a través de esa *red de símbolos* es darle sentido al mundo para entenderlo y asumirlo de algún modo. Siendo así, concebir la cultura como un sistema de relaciones desde donde emerge una mentalidad colectiva es pertinente.

Figura 8

Imagen la Cultura como la trama del tejido



Nota. Baltézar, Luis (2012). Forma de Tejer: (1) Urdimbre y (2) Trama.
Imagen recuperada de Wikimedia Commons en: <https://bit.ly/2x2hXZu>

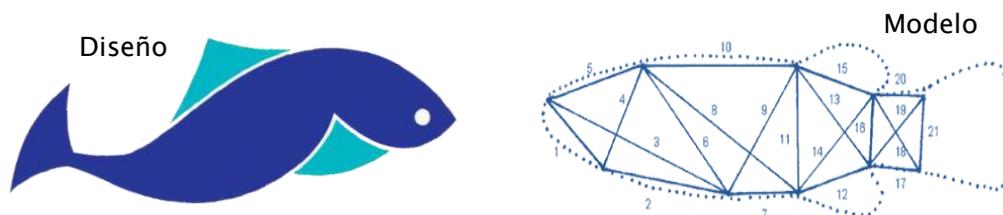
Diseño Modelo de Gestión. Brevemente voy a definir las palabras Diseño, Modelo y Gestión.

El término *diseño* es definido como un proceso de preconfiguración mental; como una planificación creativa. Partiendo de su significado etimológico viene del italiano *designare*, que quiere decir marcar con signos, representar simbólicamente o hacer un dibujo esquemático; y del español *designio* destinar para algún fin o pensamiento con propósito. Mientras tanto, *Modelo* es sinónimo de patrón, de estándar, de guía, de forma. Viene también del italiano *Modello* que tiene que ver con *maneras* o *medidas* e incluso con “*modus*”. Finalmente, *Gestión* viene de *gestus*, hecho, hacer, llevar a cabo y *tio* acción o efecto. En voz Alfons Martinell (2014):

Por modelo de gestión entendemos las formas de estructuración social para su participación efectiva de acuerdo con diferentes factores, los cuales les ãpermiten actuar como sujetos de intervención en un marco normativo y democrático. Estas formas se configuran sobre una fundamentación de acuerdo con los derechos fundamentales reconocidos y los fines de las políticas culturales, generando unas condiciones para la participación y la apropiación social de la ciudadanía de su vida cultural. (p.1)

Figura 9

Diferencia gráfica entre diseño y modelo



Nota. Cheveran, María (s.f.) Ilustración vectorial de colores. Imagen recuperada de <https://bit.ly/3eioakL>

Nota. González-Díaz et all (2005). Medidas utilizadas en el método de cuadriláteros contiguos. U. Autónoma de Querétaro. Imagen recuperada de <https://bit.ly/2KmR85n>

Cultura Organizacional. Considero que la cultura siempre ha sido organizacional, entendiendo que la Cultura es la que ha posibilitado todas las formas de organización social que el ser humano ha adoptado a lo largo de su historia –desde las organizaciones tribales hasta las corporativas–. Pero hoy día, el lugar común de la Cultura Organizacional –y el que también encaja con la naturaleza de este proyecto– es el que hace referencia al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que identifican a un grupo de personas reunidas en un territorio llamado empresa (Echeverría, 2017).

MyPes o MiPyMes. MyPes es una categoría que para muchos resulta novedosa –y efectivamente en nuestro contexto colombiano lo es–, ya que están familiarizados con el término MiPyMe. Ambas pueden ser definidas como unidades económicas, naturales o jurídicas, que tienen como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (mypes.com, 2019). Normalmente, las empresas se clasifican según el número de trabajadores y el volumen de ventas anuales. Según el número de trabajadores, para el caso colombiano, en las microempresas (My) el número de trabajadores no debe superar los 10; para la pequeña empresa (Pe) se estipula un máximo de 50 trabajadores; y para la mediana no debe superar las 200. Con respecto al volumen de ventas, la sección 2 del decreto 957 de 05 junio de 2019 (que entrará en vigencia a partir del mes de diciembre de 2019), el gobierno Colombiano define los rangos que determinan el valor de los ingresos por actividades ordinarias de acuerdo al sector de que se trate (ver Tabla 1).

Tabla 1

Clasificación de las MyPe según el volumen de ventas anuales

Sector	Micro	Pequeña
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.796 UVT	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.

Nota. Elaboración propia a partir de la información del Decreto 957 de 05 de Junio de 2019.

Este proyecto se concentra en brindar una respuesta al problema de perdurabilidad de las MyPes, es decir que se concentra sólo en los micro y pequeños emprendimientos.

Industrias Creativas y Culturales (ICC) según la UNESCO. La UNESCO (2010) advierte que dada la diversidad de enfoques que existen para describir el sector cultural y creativo, se hace necesario proponer una descripción ampliada y conjunta del término. Entoces dice que pertenecen a las ICC:

Aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido artístico patrimonial, cuyo origen es la creatividad humana sea en el pasado o en el presente (p.18).

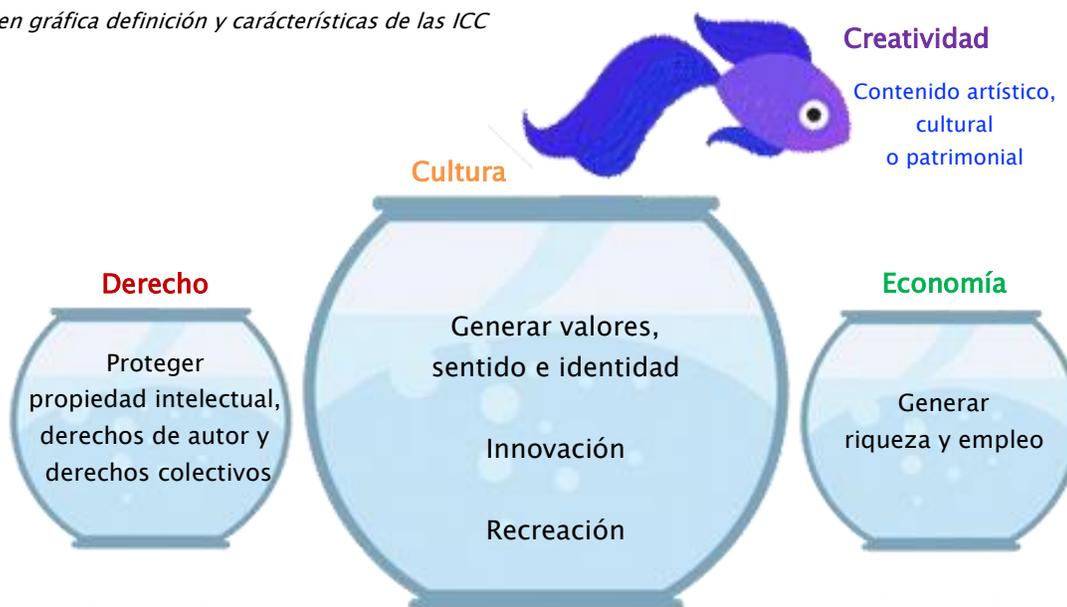
Según la UNESCO (2010) existen dos modos de producción reconocibles de las ICC: uno, sectores de bienes, servicios y actividades de reproducción industrial o semi-industrial con la posibilidad de reproducir y distribuir a gran escala sus productos; y dos, sectores en los que

bienes, servicios y actividades no son reproducibles de manera industrial que operan a pequeña o mediana escala. Sin embargo ambos modos de producción comparten una dimensión común de salida al mercado, promoción y difusión. Las características de las ICC son:

- a. Intersección entre economía, la cultura y el derecho; b. Incorporan la creatividad como componente central de la producción; c. Contenido artístico, cultural o patrimonial. d. Bienes, servicios y actividades frecuentemente protegidas por la propiedad intelectual, derecho de autor y los derechos conexos; e. Doble naturaleza: económica (generación de riqueza y empleo) y cultural (generación de valores, sentido e identidades), innovación y recreación; f. Demanda y comportamiento de los públicos difícil de anticipar (UNESCO, 2010, p.19).

Figura 10

Imagen gráfica definición y características de las ICC



Nota. Elaboración propia a partir de la información generada por UNESCO y la reedición de la imagen original tomada de Freepik, recuperada de <https://bit.ly/2xrVoh5>

Definición propia del Diseño de un Modelo de Gestión para la Cultura Organizacional de una MyPe del sector de las Industrias Creativas y Culturales. Dadas las definiciones que componen el título del proyecto, lo que se entiende por Diseño de un Modelo de Gestión para la Cultura Organizacional es: Una preconfiguración mental esquemática y simbólica de un conjunto de creencias, valores y actitudes deseables, de modo que se convierta en un modo de acción colectiva para micro y pequeñas organizaciones dedicadas a la producción, reproducción, promoción, difusión y/o comercialización de bienes, servicios y actividades cuyo origen es la creatividad humana.

Del sentido y el significado de desarrollo en este proyecto. Para entender de qué se habla cuando empleamos una palabra polisémica como desarrollo, este proyecto acoge la definición propuesta por el economista y especialista en desarrollo español Alfonso Dubois. Dubois nos introduce a la relación que hay entre desarrollo y la idea de futuro, es decir, lo que cada sociedad se propone como meta para el colectivo humano. Siguiendo al autor, frente a las primeras comprensiones sobre el significado de éste término, hoy la experiencia del desarrollo tiene sentido en tanto proceso de cambio dinámico, cuando se concibe el proceso de desarrollo “como un proceso de transformación de la sociedad, que se mueve desde viejas formas de pensamiento y de organización social hacia otras nuevas” (Dubois, 2002, p.8). Esa nueva concepción afectaría tanto instituciones sociales, políticas y económicas, como a los modelos de producción, de tecnología y de desarrollo humano, siendo éste último el cambio más significativo en el concepto de desarrollo para Dubois.

‘Desarrollo de la gente, para la gente y por la gente’. Desarrollo Humano en Los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En 2015 la Organización de Naciones Unidas (ONU), adoptó una nueva agenda de desarrollo sostenible a través de un conjunto de objetivos globales llamados los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS se convierten en la carta de navegación que compromete y conecta Estado, sector público y privado, comunidades y a emprendedores como usted o como yo. Para alcanzar los ODS, Martinell (2016) dice que es fundamental armonizar 3 elementos básicos: crecimiento económico, inclusión social y la protección del medio ambiente. Teniendo en cuenta que según Martinell estos elementos están interrelacionados y son esenciales para el bienestar de las personas y las sociedades, es posible deducir que todas las categorías y variables de los ODS confluyen, en esencia, en una búsqueda del bienestar humano en conjunto, esto es, con qué y con quiénes le rodean.

Figura 11

Imagen configuración de los ODS en 3 grupos



Centro Resiliente de Estocolmo. 'La tarta nupcial' Imagen recuperada de <https://bit.ly/3a3iXKj>

‘La verdadera riqueza de una nación está en su gente’. Desarrollo Humano en el PNUD. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), fue creado en 1965 con el fin de asistir a los países y su gente a encontrar soluciones a los principales desafíos del desarrollo. Los informes anuales del (PNUD) han servido de plataforma de divulgación y son en un referente obligado del debate actual sobre el enfoque del desarrollo.

‘La verdadera riqueza de una nación está en su gente’, es la frase con la que comenzó el primer capítulo del primer informe sobre desarrollo humano publicado en 1990. Dicha frase desató el debate y desafió el quehacer del PNUD de ahí en adelante, porque substituyó una visión del desarrollo centrado en la producción de bienes, por otra centrada en la ampliación de las capacidades de las personas. En voz del ganador del Premio Nobel de Economía el economista bengalí Amartya Sen (1998):

El desarrollo humano, como enfoque, se ocupa de lo que considero la idea básica de desarrollo: concretamente el aumento de la riqueza de la vida humana en lugar de la riqueza de la economía en la que los seres humanos viven, que es solo una parte de la vida misma.

El enfoque de desarrollo humano sigue siendo un desafío. En primer lugar, porque al colocar a las personas en el centro de la concepción del desarrollo, el objetivo se convierte en ampliar las capacidades de las personas de manera que puedan elegir un modo de vida, digamos, ‘sensato’; en segunda instancia, porque no es fácil darle cabida a una nueva concepción del desarrollo que cuestiona las tendencias economicistas del modelo de crecimiento occidental basadas en la expansión y acumulación de capital, digamos, ‘físico’.



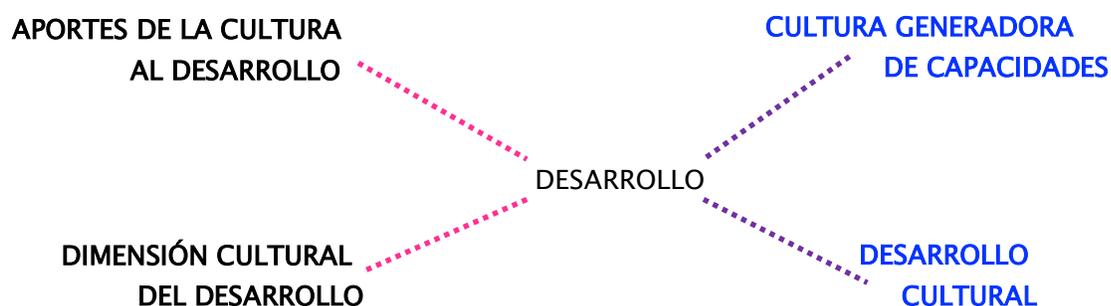
El desarrollo humano \propto bajo índice de perdurabilidad MyPe. Desarrollo Humano y MyPes para la ONUDI. Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la reducción de la pobreza es posible, por ejemplo, mediante actividades productivas. Se entiende por actividades productivas aquellas relacionadas con la producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios con el fin de ponerlos a disposición del consumidor (lifeder.com, 2019). Entonces podríamos entender que una forma de reducir la pobreza es a través de la creación y perdurabilidad de esas actividades productivas. Éstas requieren de personas que desarrollen las capacidades necesarias para asumir roles dentro de una empresas/emprendimiento. Entendiendo que es a través del tiempo que se consolidan y fortalecen las actividades productivas –que dependen a su vez de las capacidades de las personas–, podríamos afirmar que, desde esta perspectiva, el desarrollo humano es inversamente proporcional (\propto) al bajo índice de perdurabilidad de actividades productivas y, que el bajo índice de perdurabilidad es inversamente proporcional a la reducción de la pobreza.

Las Dimensiones de la Cultura para el Desarrollo

En esta primera fase del proyecto describo brevemente las consideraciones prácticas que para este modelo pueden tener las llamadas 4 dimensiones de la cultura para el desarrollo según Alfons Martinell. En orden de menor a mayor grado de incidencia y coherencia con ésta fase del proyecto, las 4 dimensiones son: los Aportes de la Cultura al desarrollo, la dimensión Cultural del desarrollo, el desarrollo Cultural y la Cultura como generadora de capacidades.

Figura 12

Diagrama. 4 dimensiones de la cultura para el desarrollo



Nota: Elaboración propia a partir de la teoría de las 4 dimensiones de la cultura para el desarrollo de Alfons Martinell.

Los aportes de la Cultura al desarrollo. Esta es la dimensión de la Cultura que más se relaciona con el sector y las lógicas de la economía y el mercado global. Es la dimensión a la que desde la gerencia cultural, actores, agentes e instituciones –tanto públicas como privadas– le están apostando y dando especial atención porque, según Alfons Martinell (2016), es la dimensión que le ha permitido al sector de las ICC, superar el problema de su falta de concreción. Dentro del grupo de los temas que se estudian en esta dimensión, están los impactos directos como la contribución al PIB, la renta per capita, la generación de empleo; y por otro lado los impactos indirectos a otros sectores de la sociedad como la gobernabilidad, la cohesión social o el sentido de pertenencia, entre otros.

Ésta primera fase del proyecto está relacionada indirectamente con los impactos directos de ésta dimensión, mientras que está directamente vinculada con los impactos indirectos que se estudian/trabajan desde esta perspectiva.

Dimensión Cultural del Desarrollo. “La dimensión cultural del desarrollo analiza las diferentes variables culturales que tienen una incidencia en la creación de condiciones para el desarrollo” (Martinell, 2016). Dentro del grupo de temas que se estudian en esta dimensión, encontramos la transversalidad de la cultura, las formas de vida, el conocimiento cultural disponible al desarrollo, los valores culturales, los aportes de la cultura a la calidad de vida, y los aportes de la expresividad a la creatividad, la innovación y al cambio social.

Este proyecto adquiere una dimensión cultural del desarrollo cuando analicé y abordé de manera transversal las investigaciones y publicaciones de expertos relacionados con el ámbito de la Cultura en las organizaciones. En ese análisis encontré como tendencia problemática que, en el emprendimiento a pequeña escala, existe un conjunto de comportamientos constantes (formas de vida) que han ido en detrimento del emprendimiento e inciden en el bajo índice de perdurabilidad. Dichas problemáticas relacionadas con lo humano, lo estratégico y lo operativo (que son aspectos de interés y atención intersectorial)^o pretendo transformarlas a través del diseño de un modelo que toma como punto de partida el conocimiento cultural disponible con respecto al desarrollo humano. La idea es evidenciar –o no–, si los aportes de la expresividad a la creatividad, la innovación y al cambio social, se traducen en un mejor desarrollo de los micro y pequeños emprendimientos, y por lo tanto cómo esa expresividad contribuye a la calidad de vida y a la construcción del llamado Estado de Bienestar.

El Desarrollo Cultural. El desarrollo cultural es entendido como el conjunto de intervenciones que se realizan desde las políticas culturales, la participación de la ciudadanía y las iniciativas privadas para satisfacer las necesidades culturales de nuestras sociedades. Se puede considerar como una condición fundamental para el Desarrollo Humano sostenible ya que está íntimamente ligado a su propósito (Martinell, 2016).

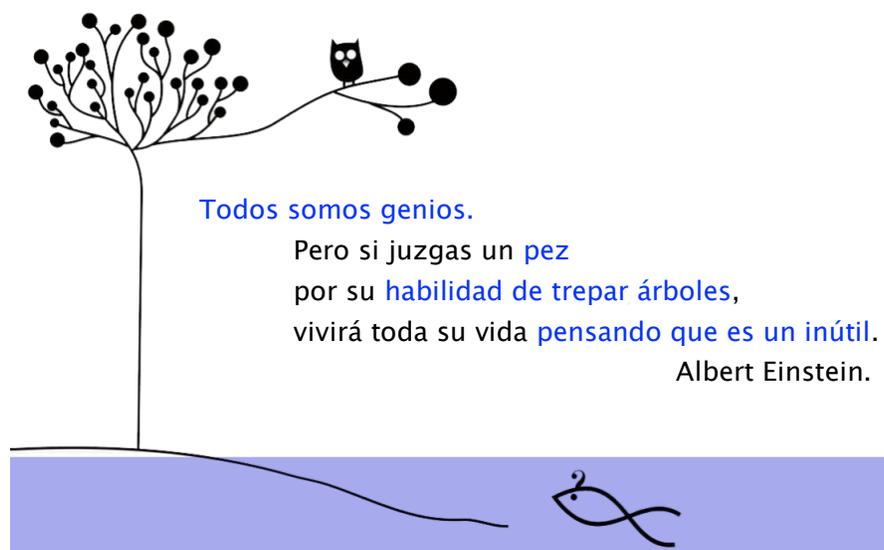
Dentro del grupo de temas que se estudian en esta dimensión encontramos: mejora de las condiciones culturales, aumento de la posibilidad de expresividad, memoria colectiva, participación y organizaciones culturales, acceso a la cultura, consumo y participación, fomento de la diversidad cultural.

En principio podríamos inferir que el desarrollo cultural se da al interior de un territorio, ya sea un país, una ciudad, una institución, una comunidad o, para el caso, una MyPe. El desarrollo cultural en una MyPe depende del conjunto de intervenciones que se realicen a través de la voluntad y la participación de quienes trabajan allí. Para eso, el desarrollo cultural de una MyPe requiere de la configuración de un gobierno corporativo; pero no uno cualquiera, sino uno confiable y se sostenga a través de un proceso teórico-práctico del ejercicio del poder al interior de la organización. Esta primera fase del modelo de gestión tiene la clara intención de generar condiciones que favorezcan el proceso de toma de decisiones en la política cultural de una MyPe, fomentando la participación activa, incluyente y democrática, a partir de la planificación de lógicas empáticas que faciliten el relacionamiento y fomenten la confianza entre los miembros que hacen parte de dicha comunidad, para cultivar *Gobernanza*.

La Cultura como generador de capacidades. Ésta dimensión está relacionada con la Educación y, como su nombre lo indica, tiene que ver con la generación de capacidades en las personas. Martinell (2016) afirma que, dentro del marco del Desarrollo Humano, esta dimensión de la Cultura es fundamental. Por esto considerar la contribución de la Cultura como elemento imprescindible para la adquisición y ampliación de capacidades, es uno de los derroteros clave en éste proyecto. Dentro del grupo de temas que se estudian en esta dimensión encontramos la educación cultural, la gestión del conocimiento, la capacidad crítica, el fomento de potencialidades, el poner en valor los activos sociales y los aportes de las capacidades culturales a las dinámicas del desarrollo.

Figura 13

Imagen descriptiva del enfoque de capacidades culturales para este proyecto



Deviant art (2012). Todos somos genios, ilustración recuperada de: <https://bit.ly/2VnqxrtV>

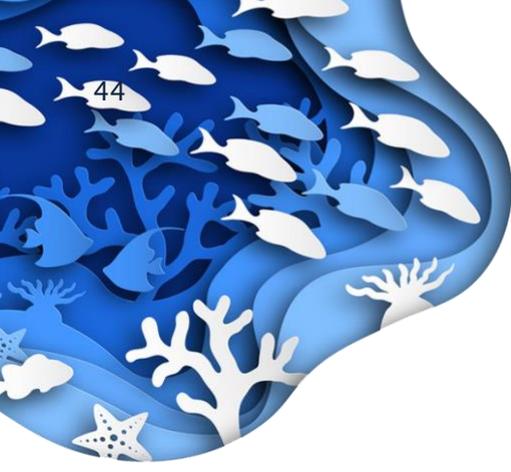
Esta dimensión de la Cultura para desarrollo está íntimamente relacionada con el diseño del modelo que planteo para este proyecto, porque es desde donde se concibe. En el marco del Desarrollo Humano, la Cultura es un elemento fundamental en la generación de capacidades para que la gente pueda “asumir con autonomía la decisión de sus propios destinos” (Martinell, 2016). El papel de la educación cultural, en este sentido es definitivo porque reconoce la importancia de que cada persona que hace parte del campo relaciones de una comunidad –para el caso, de una MyPe–, asuma con autonomía, por ejemplo, la creación y cumplimiento de unos acuerdos que propicien el desarrollo personal y profesional en comunidad.

Ahora, al hablar de capacidades ¿de qué capacidades estamos hablando? Una capacidad puede ser definida como una circunstancia o conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes, especialmente intelectuales, que permiten el desarrollo de algo, el cumplimiento de una función, el desempeño de un cargo (Diccionario Oxford, 2019). Esa es una definición que brinda una luz general necesaria, pero no suficiente. Así que busqué específicamente qué entender por capacidades desde el Desarrollo Humano y encontré una respuesta relevante en la obra de una de las humanistas contemporáneas más respetadas, la filósofa norteamericana Martha Nussbaum. Para Nussbaum (2012) existen dos categorías de las llamadas capacidades: las capacidades internas –en dónde se encuentran las características de una persona–; y las capacidades combinadas “que tienen que ver con las *oportunidades* de las que se dispone para elegir y actuar en una situación política, social y económica concreta” (p. 40).

Volviendo al caso de aplicación, una MyPe debe ser un espacio donde se pueda apreciar el valor del talento y la creatividad de las personas; pero también el valor que se genera en la

interacción *asertiva* con los otros al momento de tomar decisiones y acciones. Pensemos en la asertividad como ese rasgo identitario de una forma de ser, de una capacidad cultural que fomenta las potencialidades de la comunicación y determina la calidad de las interacciones grupales “puede ser considerada como una habilidad personal al momento de emitir opiniones en grupo y en los procesos de influencia grupal” (Terroni, 2009,), que incide directamente en la cohesión social y el sentido de pertenencia que se experimenta en la organización. En resumen, citando nuevamente a Nussbaum (2012) cuando se refiere al deber de una sociedad –y que yo interpreto y aplico como el deber ser en una comunidad MyPe– “una sociedad debe desarrollar capacidades internas en sus habitantes y las condiciones propicias para la expansión de las capacidades combinadas” (p.67).

En consecuencia, con este proyecto pretendo contribuir a poner en valor los activos sociales de una MyPe. Esto representa un cambio cultural, un cambio en la forma de entender el mundo que supere, como dice Nussbaum, las propuestas de desarrollo defendidas por el enfoque del PIB o por el enfoque utilitarista, centrándose en que las personas alcancen calidad de vida. “Durante mucho tiempo la pregunta central en torno al desarrollo ha sido ¿cuánto se produce?, ahora, la pregunta central pasaría a ser ¿cómo está la gente?” (Dubois, 2002, p.9). Por esto, lo que necesita ser comprendido como un hecho *real*/ compartido es que ‘el núcleo de las organizaciones’ y ‘el activo más valioso’ son las personas que hacen parte de una MyPe y que este cambio es uno de los aportes de las capacidades culturales a las dinámicas del desarrollo.



8. METODOLOGÍA

“Conozca todas las teorías.
domine todas las técnicas,
pero al tocar un alma humana
sea a penas otra alma humana”
Carl Jung

En una metodología, el *método* es acompañado siempre de una *logía*. Entonces una metodología no se puede reducir a la descripción de una técnica, ni tampoco a la simple enunciación de unos pasos (Chaparro, comunicación personal, 2016). Siendo así, desde el proceso de concepción de este proyecto *el pensamiento que va más allá del camino* para gestionar su cultura organizacional es *articular* asertivamente el universo de los conceptos y teorías de la gestión cultural para que en la práctica las personas de un equipo de trabajo puedan conectarse e interactuar utilizando el pensamiento y principios de la metodología relacional de la red. En su parte epistemológica, la metodología relacional de la red podríamos decir que es un paradigma generoso que requiere la capacidad de una mirada amplia y profunda de trabajo que se desarrolla en una sociedad o comunidad con esfuerzos y voluntades de varios actores profesionales y no profesionales buscando calidades y energías humanas (Cabiati & Folgheraiter, 2014).

Método + Logía = Metodología
(Más allá del camino) (Pensamiento)

Paso 1. El metodo, *las coordenadas*

El método puede entenderse como la forma en la que llegamos a conocer quienes somos y hacia dónde nos proyectamos. A continuación, les presento detalladamente este proyecto.

Tabla 2

Identificación del proyecto

TERRITORIO	ÁREA CULTURAL	POBLACIÓN	ACCIONES PRINCIPALES
MyPes Micro o Pequeña empresa	Comunicación y Cultura para el Desarrollo	Públicos Internos (Stakeholders) Mínimo 2 - Máximo 20 personas	Asesorías en Cambio y/o Transformación Organizacional en MyPes de Bogotá y alrededores Investigación y Desarrollo de Contenidos Culturales y Creativos

Nota: Se describen los componentes esenciales del proyecto. Elaboración propia a partir de la *Guía preliminar para diseñar y acotar proyectos socioculturales* de Jairo Chaparro Valderrama. 2016

Tabla 3

Acotación metodológica en la elaboración del proyecto

Enfoque	Pautas Metodológicas	Etapas del procedimiento	Categorías	Variables	Indicadores	Herramientas
Cultura & Organizaciones	Comprender si hay o no relación entre Cultura y Perdurabilidad en una MyPe	Acotamiento o delimitación de la investigación y el proyecto	Perdurabilidad Habilidad de mantenerse en el tiempo.	Trabajo en Equipo	# de proyectos realizados por el mismo equipo de trabajo % de deserción # de conflictos del equipo de trabajo % de conflictos solucionados	Sistema de Monitoreo Interno Cuantitativo

Tabla 3

Acotación metodológica en la elaboración del proyecto

Enfoque	Pautas Metodológicas	Etapas del procedimiento	Categorías	Variables	Indicadores	Herramientas
Tendencias al emprendimiento	Periodo de Tiempo que abarca la investigación	Levantamiento, selección y articulación de Datos	Cohesión Social Grado de consenso de los miembros de un grupo social o la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común.	Estrategia	% de aprobación de convocatorias y contrataciones % de aprobación	Sistema de Monitoreo Interno Cuantitativo
	Conjugación variables cuantitativas y cualitativas	Revisión Bibliográfica, Webgráfica, Videográfica	Interacción Participativa Acción, relación o influencia recíproca entre dos o más personas que se hace con relación a un tema o acontecimiento	Procesos y Procedimientos	% de Calidad de las indicaciones y retroalimentación en los procesos y procedimientos % de actividades ejecutadas según cronograma	Sistema de Monitoreo Interno Cualitativo Estudios de caso Sistema de Monitoreo Interno Cuantitativo
¿Qué se quiere comprender?	El rol de la comunicación asertiva en la cultura organizacional		Hipótesis	A mejor gestión de la cultura organizacional mayor índice de perdurabilidad del emprendimiento MyPe.		

¿Por qué entenderlo?
Es importante aumentar la expectativa de vida de un emprendimiento desde su concepción para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que lo idean y producen; para reducir el riesgo de la inversión de recursos; y para favorecer condiciones de una vida digna en términos de balance social, económico y cultural.

Nota: Se describen los componentes esenciales que delimitan y estructuran el proyecto. Elaboración propia a partir de la *Guía preliminar para diseñar y acotar proyectos socioculturales* de Jairo Chaparro Valderrama (2016).

Acotación procesual y/o planeación en cultura. Para tomar decisiones, uno de los momentos importantes en la formulación de proyectos es cuando el gestor cultural se hace consciente –y comprende– los límites y los alcances que tiene con relación a variables como conocimiento, tiempo, dinero y, demás recursos de los que dispone para su ejecución. La complejidad que ostentan categorías como *diseño* y *modelo de gestión* exige fragmentar los compromisos de producción de acuerdo a las capacidades del gestor, a la disponibilidad del equipo de trabajo y a los insumos teórico–prácticos que, en este caso, se adquirieron durante la especialización. Teniendo en cuenta lo anterior, se estructuraron las fases del proyecto de la siguiente manera:

Figura 14

Imagen. Descripción gráfica de las fases del diseño



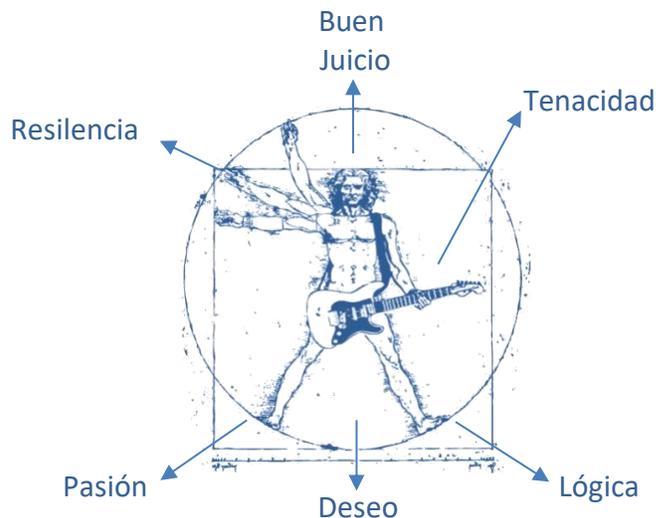
Kasakova, Maryia (s.f.) Ciclo de vida de un pez. Secuencia de las etapas de desarrollo en un pez. Shutterstock No 1316444805, imagen recuperada de <https://shutr.bz/3ahVBAs>

Paso 2. La logía. *El pensamiento, el discurso*

Definición Metodología Relacional de la Red. Nacida y desarrollada tan solo hace un par de décadas en Italia, la Metodología Relacional de la Red es una metodología innovadora “que requiere de la capacidad de una mirada amplia y profunda” (Cabiati & Folgheraiter, 2014, p. 102). Se refiere al tipo de trabajo que se desarrolla en una sociedad o *comunidad* con esfuerzos y voluntades de varios actores profesionales y no profesionales (...) buscando calidades y energías humanas para resolver problemas de una manera poco considerada por la tradición científica, porque se acerca más a las lógicas de la investigación social (Cabiati & Folgheraiter, 2014). Entre los conceptos clave que apalancan la perspectiva relacional encontramos empoderamiento, aprendizaje recíproco, trabajo de comunidad, autoayuda, capital social, entre otras.

Figura 15

Diagrama de calidades y energías humanas en la metodología relacional de la red



Nota. Elaboración propia a partir de las calidades humanas que persigue esta metodología y de la imagen del Hombre Vitruvio recuperada de: <https://bit.ly/3c9UZye>

Recordando que las prácticas inadecuadas de liderazgo para mantener el *engagement* dentro del equipo de colaboradores es una de las variables que va en detrimento de la gestión en la cultura organizacional de las MyPes (Centro de estudios empresariales para la Perdurabilidad. Universidad del Rosario, 2007), considero que la Metodología Relacional de la Red es pertinente porque bajo la concepción relacional hay un cambio en la estructura vertical y el manejo del liderazgo tradicional, porque:

busca que la acción profesional favorezca las relaciones entre las personas, proponiendo reflexionar y actuar juntas, *evitando desalentar motivaciones libres o espontáneas*. De esta manera, el sujeto a cargo de resolver el problema no es más el profesional, sino el todo social que se mueve en conjunto. Entonces, en el bienestar societario el profesional no tiene más el deber de la solución, pero tiene una función vital: facilitar que lo social trabaje (Cabiati & Folgheraiter, 2014, p. 104).

Entonces, si vamos de cara a la gestión de la cultura organizacional en una MyPe –que se centra en la comunicación y la cultura para el desarrollo–, considero que es esencial enfocarme en cómo estimular creativamente la participación de todo el equipo de trabajo en el proceso de toma de decisiones y sensibilizarles sobre las implicaciones éticas y prácticas que tienen dichas decisiones en su quehacer –tanto a nivel individual como colectivo.

Como el reto está *en que lo social trabaje*, considero primordial sumergirse en un escenario configurado bajo un sistema de relaciones horizontales gana-gana, sustentado en prácticas de liderazgo participativas, inclusivas, empáticas y asertivas.

Dado que es entre las personas donde emergen problemas y soluciones (empoderamiento); que el proceso y los resultados que persigue esta *logia* dependen del esfuerzo y la voluntad humana (aprendizaje recíproco), y que el trabajo en comunidad debe crear un ambiente que vincule a las personas entre sí –con compromiso y ganas de hacer o solucionar cosas o asuntos juntos–, busco estudiar bajo esta metodología cómo escenarios de encuentro, participación, interacción y reflexión al interior de una MyPe propician una mejora sustancial en la gestión de la cultura dentro de la organización, y cómo esa mejoría tiene o no incidencia definitiva en el aumento de las probabilidades de perdurar en el tiempo de una MyPe.

Principios de la Metodología Relacional.

Tabla 4

Principios de la Metodología Relacional de la Red

Principio	Descripción
	Facilitar, activar y estimular relaciones.
Subsidiariedad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subsidiariedad se puede traducir como “ofrecer ayuda y protección” y significa que las entidades “superiores” —por amplitud, funciones y complejidad— tutelan y no dominan a las entidades de nivel “inferior” —usuarios, grupos y comunidades—, porque cada una de ellas tiene una subjetividad plena y la autonomía tiene que ser promovida y garantizada. 2. Respeto de las entidades “inferiores”, significa incluirlas en la medida de lo posible, aun si viven en condiciones preocupantes; más bien aquéllas necesitan ánimo, apoyo y estímulo para expresarse y levantarse. 3. Facilitar, activar y estimular, no significa dar soluciones o quitar los problemas, porque eso produce asistencialismo y no saca al sujeto de una situación de debilidad —provoca más debilidad y sentido de incompetencia—.

Tabla 4

Principios de la Metodología Relacional de la Red

Principio	Descripción
	Condiciones que permitan a la persona autodeterminarse de manera permanente y progresiva.
Autodeterminación Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Significa respeto de la individualidad de cada persona, el reconocimiento de su derecho para sentirse libre en sus decisiones, de incluir sus ideas y deseos. 2. La persona no es destinataria de los tratamientos, es sujeto activo y capaz, incluso en los casos de dificultad y habilidades parciales. A veces las capacidades de la persona necesitan ser soportadas, facilitadas, acompañadas, siempre valorizadas y nunca bloqueadas.
	Saber pedir: ninguna ayuda para el cambio humano puede ser unilateral.
Mutualidad y reciprocidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Este principio es generativo y produce bienestar y fuerzas nuevas. Quien hace uso de la teoría y la metodología relacional sabe pedir y dar ayuda, sabe que es necesario pedir para poder dar. La pretensión de dar ayuda, privilegiando el saber y la solución sin aprender con y de otras personas en el camino, es una intención peligrosa. 2. El soporte nace entre un proceso de intercambio recíproco, reconocimiento y empoderamiento. La posibilidad de encontrar buenas estrategias para enfrentar las dificultades llega a partir de una mayor apertura a los usuarios, las familias y las comunidades, poniendo estos actores en la facultad de contribuir activamente.
	Cambios significativos en lo “social”
Promoción de bienestar en la sociedad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se dedica al trabajo de comunidad y a proyectos de acción colectiva. 2. Fortalece relaciones y capital social en toda la comunidad; así, indirectamente, crece el bienestar de más personas. Por ejemplo, si una persona no percibe su problema, lo niega y no tiene motivación para enfrentarlo, se puede pensar y esperar que un familiar, amigo o miembro de una asociación vea y perciba como propio el problema y se active para afrontarlo.

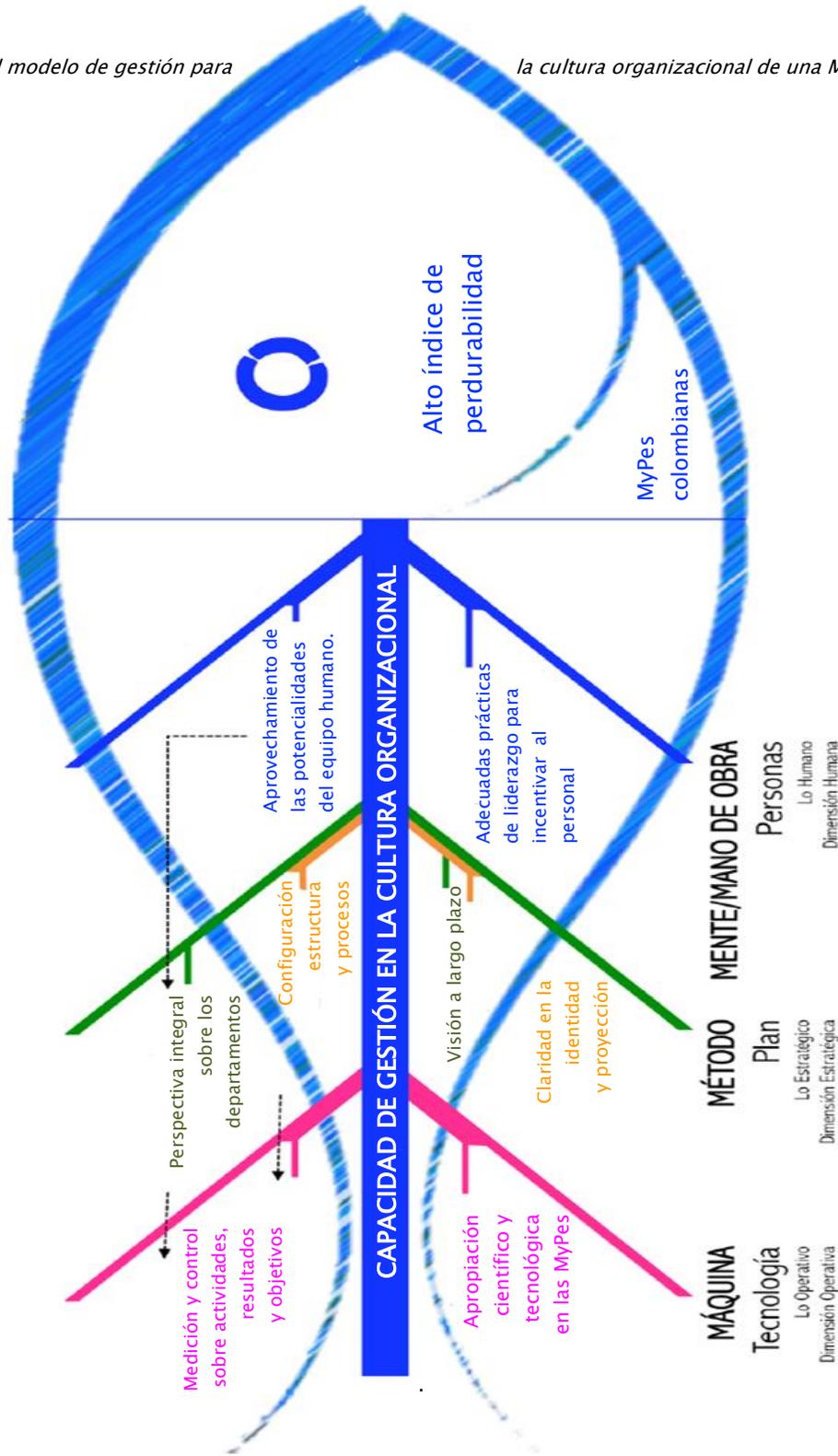
Nota. Elaboración propia a partir de los conceptos de la metodología relacional de la red explicado por Cabiati & Folgheraiter, 2014

BOCETO MODELO DE GESTIÓN – FASE 1

Figura 16

Aproximación al modelo de gestión para

la cultura organizacional de una MyPe cultural y creativa



Fuente. Adaptación propia. Hibridación de los principios del Diagrama de Ishikawa y el Modelo Arbóreo de Causa-Efecto para reorganizar los e invertir datos emitidos por el informe Desafíos actuales de las empresas en Colombia. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad de la Universidad del Rosario.

Estrategias del Modelo de Gestión

Estrategia Cultural

EFECTO CARDUMEN

El Efecto Cardumen es un concepto que emerge desde el campo de los estudios de la biología.

Piense y observe cómo de manera sincronizada y casi perfecta los peces se mueven hacia arriba, luego hacia el lado y después hacia abajo. No hay ningún líder, nadie les dice qué hacer o hacia dónde dirigirse. Sólo están muy atentos al pez que se encuentra al lado para moverse exactamente y con confianza al mismo tiempo y en la misma dirección (Ortiz, 2013).

Las personas "se mueven como cardúmenes alrededor de sus intereses, nadie las puede liderar, sólo influir o hacer parte de su movimiento" (Ortiz, 2015). Podría ser una forma metafórica para referirse al concepto de Inteligencia Colectiva o *Generall Intellect* del antropólogo Piere Levy.

Estrategia Política

OCÉANO AZUL

Esta estrategia busca dejar a un lado la competencia destructiva y más bien ampliar los horizontes de mercado aumentando la generación de valor a través de la innovación (W. Chan Kim & Mauborgne, 2004). Tomar esta estrategia como política cultural –que leyéndola parece poesía–, es una decisión que hace de la creatividad la protagonista del terreno de juego. Nos habla de la capacidad de adentrarnos en aguas poco conocidas para descubrir oportunidades que no han sido imaginadas y brindar acceso a nuevos escenarios que es, a fin de cuentas, la esencia de emprender.

Estrategia Social

INNOVACIÓN SOCIAL

La Innovación Social consiste introducir nuevas o mejores formas de satisfacer las necesidades sociales *que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público*. Pero también tiene que ver con producir cambios de comportamiento para resolver los grandes retos de la sociedad, capacitando a la ciudadanía y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración (Deusto, s.f).

Estrategia tecnológica

INNOVACIÓN ABIERTA

Atribuida a Henry Chesbrough, director ejecutivo del Centro de Innovación abierta de la Universidad de Berkeley, la innovación abierta se puede entender como una forma de gestionar lo que se produce al interior de una organización dejando participar tanto a las personas que hacen parte de la MyPe como a agentes externos que, por diversas circunstancias, participan en el proceso de desarrollar las capacidades pertinentes para encontrar, por ejemplo, soluciones innovadoras a los problemas de la comunidad emprendedora. “No es tanto un reto tecnológico, sino más bien un cambio sustancial de actitud y de proceso en la organización” (Chesbrough, 2003).

9. MARCO INSTITUCIONAL Y JURÍDICO

Comienzo por articular el marco institucional de este proyecto con el objetivo misional institucional de la Universidad del Rosario. Entendiendo que hoy más que siempre es urgente “impartir una sólida formación ética, humanística y científica que, unida a la investigación (...) permita formar integralmente personas y actuar en beneficio de la sociedad, con un máximo sentido de responsabilidad”. Es precisamente ese objetivo el que me inspira a construir desde los conceptual –y transformar desde las acciones– valores y principios que propicien el desarrollo de un modelo de gestión para la cultura organizacional de las MyPes desde el sector de las Industrias Creativas y Culturales, que responda a los desafíos y oportunidades éticas del contexto nacional e internacional.

Tabla 5

Marco Institucional Universitario. Universidad del Rosario

Origen	Descripción
Objetivo Misional	... “impartir una sólida formación ética, humanística y científica que, unida a la investigación, (...) permita a su comunidad educativa formar integralmente personas insignes y actuar en beneficio de la sociedad, con un máximo sentido de responsabilidad”
Plan Integral de Desarrollo (PID)	Identifica la necesidad de establecer una senda de transformación institucional (innovación), guardando su esencia característica de manera que se reafirme el principio de NOVAETVETERA como sello diferenciador .

Tabla 5

Marco Institucional Universitario. Universidad del Rosario

Origen	Descripción
Centro de Emprendimiento UR Emprende	Promueve el talento para emprender y facilita el desarrollo de iniciativas y proyectos en la comunidad rosarista que contribuyen al desarrollo de la sociedad. Aunque es una iniciativa de la Escuela de Administración se proyecta al servicio de todas las facultades y escuelas de la U. Rosario

Tabla 6

Marco Gobierno Local. Plan de Desarrollo Bogotá 2020

Origen	Descripción
	Mejores oportunidades de desarrollo a través de la cultura, la recreación y el deporte.
Pilar Calidad de Vida	Formación para la Transformación del Ser: Dice que tendrá especial atención el fortalecimiento de iniciativas de educación para el trabajo y el desarrollo humano con programas en artes y oficios que promuevan el emprendimiento y la inserción laboral.
Pilar Construcción de Comunidad	Equipo por la educación para el reencuentro, la reconciliación y la paz. INCITAR: A través de las iniciativas ciudadanas de transformación de realidades se crean oportunidades para que los integrantes de la comunidad educativa pongan en marcha acciones pedagógicas que facilitaran la construcción de relaciones de convivencia y el ejercicio de la ciudadanía, más allá del ámbito de la institución educativa.

Tabla 7

Instituciones, empresas y organismos nacionales

Origen	Descripción
Bancoldex	Es el banco para el desarrollo empresarial y el comercio exterior. Financia cualquier necesidad de crédito que tengan las empresas, con destinaciones para capital de trabajo, inversión fija, consolidación de pasivos y capitalización empresarial. y grandes empresas de todos los sectores económicos.
INNpulsa	Es la institución del Gobierno Nacional para apoyar y promover iniciativas de negocio que puedan crecer de manera rápida, rentable y sostenida. Se enfocan en detectar y vencer los obstáculos que impiden el crecimiento de las empresas, en trabajar las barreras mentales que frenan del proceso creativo y en incentivar el desarrollo de las empresas en las regiones.
Fondo Emprender	Es un fondo de capital semilla creado por el gobierno nacional Tiene como objetivo financiar iniciativas empresariales creadas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales.
Corporation Ventures	Es una extensa red de aliados que promueven la creación y el desarrollo de proyectos empresariales en Colombia. Su misión es atraer capital y articular al sector público, social y privado para fortalecer el ecosistema empresarial. Tiene programas de aceleración, financiación, formación y el Concurso Ventures que premia a los proyectos más innovadores y sostenibles.
COLCIENCIAS	Colciencias es la entidad del Estado que promueve las políticas públicas para fomentar la ciencia, la tecnología y la innovación en Colombia. Su plan anual de convocatorias ofrece oportunidades de formación, investigación e innovación para emprendedores.

Tabla 8

Instituciones Internacionales

Origen	Descripción
<p>BID</p>	<p>Trabajan para mejorar la calidad de vida en América Latina y el Caribe. Ayudan a mejorar la salud, la educación y la infraestructura a través del apoyo financiero y técnico a los países que trabajan para reducir la pobreza y la desigualdad. Nuestro objetivo es alcanzar el desarrollo de una manera sostenible y respetuosa con el clima.</p>
<p>OCDE</p>	<p>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Es una organización que cuenta con 34 estados miembros. Su misión es promover políticas económicas, sociales y ambientales que mejoren el bienestar de la gente alrededor del mundo, con prácticas de gobierno orientadas a aumentar la competitividad de los países y disminuir los desequilibrios sociales. Entre sus líneas de trabajo está la de gobernanza que tiene tres comités, uno para las políticas de desarrollo territorial, otro sobre políticas regulatorias, especialmente en el ámbito económico, cuya finalidad es lograr la liberalización y la estabilidad normativa para el desarrollo de la inversión privada, y otro propiamente sobre gobernanza pública. Ver más información sobre la asesoría que la OCDE está prestando al gobierno colombiano en materia de gobernanza.</p>
<p>ONUDI</p>	<p>Agencia especializada de las Naciones Unidas para promover y acelerar el desarrollo industrial sostenible e inclusivo en países en desarrollo y economías en transición.</p>
<p>OIT</p>	<p>La Organización Internacional del Trabajo es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales.</p>

Tabla 8

Instituciones Internacionales.

Origen	Descripción
AGENDA 21 DE LA CULTURA	Es una plataforma mundial de ciudades, organizaciones y redes para aprender, cooperar y promover políticas y programas sobre el papel de la cultura en el desarrollo sostenible.
UNESCO	La UNESCO es la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. La UNESCO trata de establecer la paz mediante la cooperación internacional en materia de educación, ciencia y cultura. Los programas de la UNESCO contribuyen al logro de los objetivos de desarrollo sostenible definidos en el Programa 2030, aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015.

Tabla 9

Marco Legal o Jurídico. Emprendimiento en Colombia.

Origen	Descripción
Constitución Política Colombiana Art 38	Libertad de asociación
Ley 550 de 1999	Normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana por ello se le denominó LEY MIPYMES, posteriormente modificada por la Ley 905 de 2004 y por la Ley 1151 de 2007
Ley 789 de 2002	Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Norma por la cual se crea el FONDO EMPRENDER (Art.40).

Tabla 9

Marco Legal o Jurídico. Emprendimiento en Colombia

Origen	Descripción
Ley 905 DE 2004	Desarrollo de MiPymes. Promover el desarrollo integral de las Mipymes en consideración de sus aptitudes para generar empleo, el desarrollo regional y la integración de sectores económicos.
Ley 1014 de 2006	Fomento a la Cultura del emprendimiento. Establece responsabilidades institucionales en torno a la promoción de los vínculos entre la formación para el emprendimiento y el sistema formal de educación en todos sus niveles, así como mecanismos para facilitar la creación de nuevas empresas articuladas con las cadenas y clúster productivos relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo.
Decreto 1192 de 2009	Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.
CONPES 3162 de 2002	Lineamientos para la sostenibilidad del Plan Nacional de Cultura. Recomienda fomentar 6 frentes: Desarrollo de incentivos fiscales y tributarios; implementación de líneas de fomento financiero; fortalecimiento de las asociaciones de creadores, productores y distribuidores; formación artística y técnica a los actores del sector; protección de Derechos de Autor; y búsqueda y apertura de mercados internacionales.
CONPES 3484 del 13 de agosto de 2007	Sobre política nacional para la transformación productiva y la promoción de las Mipymes.

Tabla 9

Marco Legal o Jurídico. Emprendimiento en Colombia

Origen	Descripción
CONPES 3527 del 23 de junio de 2008	El emprendimiento es fundamental para alcanzar la transformación productiva y de ahí su estrecha relación con la competitividad. Según la Política Nacional de Competitividad y Productividad, un país puede aumentar el valor de su producción por 3 vías: produciendo más (productividad), produciendo mejor (aumentando localización) o produciendo nuevos productos (transformación productiva).
CONPES 3533 del 14 de julio de 2008	“Bases para la adecuación del sistema de propiedad intelectual a la competitividad y productividad nacional”.

10. MARCO NORMATIVO EN CULTURA

Tabla 10

Marco Normativo en Cultura. Gobierno Local

Origen	Descripción
Idartes	Garantizar el ejercicio de los derechos culturales, mediante la promoción de las artes en el Distrito Capital, contribuyendo al desarrollo de sujetos creativos, sensibles, respetuosos de la diferencia, aportando a la construcción de una ciudad incluyente y solidaria.

Tabla 11

Marco Normativo en Cultura. Ministerio de Cultura

Origen	Descripción
Grupo de Emprendimiento	Fomentar y fortalecer los emprendimientos e industrias culturales en Colombia a través de la formación para el emprendimiento, la generación y gestión de fuentes de financiamiento, la promoción a la circulación y acceso a servicios y productos culturales, el fomento a la articulación institucional y la generación de investigación y conocimiento en un marco de competitividad e innovación para la generación de empleo y desarrollo.
Plan Nacional de Cultura	Compromiso del Estado con el campo cultural a través de políticas sociales y económicas
CONPES 3162	Lineamientos para la sostenibilidad del Plan Nacional de Cultura
CONPES 3659	Política Nacional para la promoción de las Industrias Culturales en Colombia 2010

11. CRONOGRAMA

Figura 17

Diagrama de flujo cronograma del proyecto



12. PRESUPUESTO

En este apartado se describen los costos de la inversión inicial en los que se incurrieron para diseñar la fase de I + D de un Modelo de Gestión para la Cultura Organizacional enfocado en el Desarrollo Humano. Una vez se establece el rubro total, podría crearse una proyección financiera que permita recuperar dicha inversión, a máximo 2 años a partir de la fecha de aprobación del proyecto.

INVERSIÓN INICIAL EN I + D

\$ 53 millones 400 mil pesos colombianos

Gestión del conocimiento

Formación en Gestión Cultural	1 año	\$20 millones	Costos Matricula Especialización + Gastos
Total Gestión del Conocimiento		\$ 20 millones	

Infraestructura digital básica

Nombre y descriptor	Tiempo	Dinero	Notas
Celular		\$ 3 millones	
Computador		\$ 4 millones	
Discos Duros Externos		\$ 1 millón	
Paquete Office Profesional		\$ 1 millón	
Proyect Manager		\$ 1 millón 600 mil	
Total Infraestructura digital básica		\$ 10 millones 600 mil	

Servicios (estrato 3-4)

Nombre y descriptor	Tiempo	Dinero	Notas
Agua	Anual	\$ 1 millón 200 mil	
Luz		\$ 1 millón 800 mil	
Gas		\$ 500 mil	
Conexión a Internet		\$ 1 millón 800 mil	
Telefonía Móvil		\$ 1 millón 500 mil	
G Suite Empresarial		\$ 1 millón	
Servicio de Aseo	Anual	\$ 10 millones	
Total Servicios		\$ 17 millones 800 mil	

Gastos de Representación

Nombre y descriptor	Tiempo	Dinero	Notas
Reuniones Aliados y Proveedores	1 año	\$5 millones	Transporte y/o Parqueadero + Café
Total Gastos de Representación		\$ 5 millones	

PRESUPUESTO

LABORATORIOS DE COCREACIÓN CON ENFOQUE EN METODOLOGIA RELACIONAL DE LA RED PARA LA TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL EN MYPES DEL SECTOR DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS

A continuación, se presupuestan los laboratorios de cocreación. Estos laboratorios son la táctica que ideé para generar a mediano plazo, el flujo de caja para recuperar la inversión inicial en I + D de la I Fase de este proyecto, y permita construir el *know how* del equipo de trabajo de los laboratorios de cocreación, y el de las asesorías hacia los equipos de trabajo de MyPes culturales y creativas.

INVERSIÓN INICIAL LABORATORIOS

\$ 23 millones

Contrato Obra por encargo

Nombre y descriptor	Tiempo	Dinero	Notas
Diseño Gráfico	3 meses	\$10 millones	Creación de la Imagen Corporativa y las piezas gráficas digitales de los Laboratorios.
Abogado Administrativo y Financiero	3 meses	\$8 millones	Asesoría y acompañamiento jurídico y financiero, durante la fase 1 de los Laboratorios.
Comunicador Social	3 meses	\$5 millones	Diseño y Producción del Plan de Medios en espacios convencionales y no convencionales.
Total Contratos de Obra por Encargo		\$ 23 millones	

PREPRODUCCIÓN

\$ 44 millones 900 mil

Preproducción. Servicios estratos 3-4

Nombre y descriptor	Tiempo	Dinero	Notas
Agua		\$400 mil	
Luz		\$450 mil	
Gas		\$ 125 mil	
Conexión a Internet	3 meses	\$ 450 mil	
Telefonía Móvil		\$ 1 millón 500 mil	
G Suite Empresarial		\$ 375 mil	
Servicio de Aseo		\$ 3 millones 600 mil	
Total Servicios en Preproducción		\$ 6 millones 900 mil	

Preproducción. Costos logísticos

Nombre y descriptor	Tiempo	Costos	Notas
Transporte	3 meses	\$ 2 millones	Gasolina Parqueadero
Total Logísticos		\$ 2 millones	

Preproducción. Equipo humano coordinador

Nombre y descriptor	Tiempo	Costos	Notas
Directora	3 meses	\$ 10 millones 800 mil	
Productora	3 meses	\$ 10 millones 800 mil	
Coordinadora 1	3 meses	\$ 7 millones 200 mil	
Contador	3 meses	\$ 2 millones 400 mil	
Total Equipo Humano Coordinador		\$ 36 millones	

PRODUCCIÓN**\$ 8 millones 350 mil****Producción. Equipo humano de facilitadores**

Nombre y descriptor	Tiempo	Costos	Notas
Facilitador 1	9 horas distribuidas en 3 días de Laboratorio	\$ 1 millón 350 mil	El precio incluye materiales lúdico- pedagógicos por parte de cada facilitador
Facilitador 2	9 horas distribuidas en 3 días de Laboratorio	\$ 1 millón 350 mil	
Facilitador 3	9 horas distribuidas en 3 días de Laboratorio	\$ 1 millón 350 mil	
Total Equipo Humano Facilitadores		\$ 4 millones 50 mil	

Producción. Registro audiovisual evento

Nombre y descriptor	Tiempo	Costos	Notas
Realizador Audiovisual	10 horas x 3 días	\$3 millones	Operario + Equipo Técnico
Auxiliar	10 horas x 3 días	\$300 mil	
Total Registro Audiovisual del Evento		\$ 3 millones 300 mil	

Producción. Costos logísticos

Nombre y descriptor	Tiempo	Costos	Notas
Transporte	3 días	\$ 300 mil	Para facilitadores y equipo humano coordinador
Refrigerios asistentes	3 días	\$ 1 millón	2 descansos para 30 personas
Total Costos Logísticos Producción		\$ 1 millón 300 mil	

POSPRODUCCIÓN

\$ 16 millones 400 mil

Posproducción. Equipo humano coordinador

Nombre y descriptor	Tiempo	Costos	Notas
Directora		\$ 3 millones 600 mil	
Productora		\$ 3 millones 600 mil	
Coordinadora 1	1 mes	\$ 2 millones 400 mil	
Contador		\$ 800 mil	
Total Equipo humano coordinador		\$ 10 millones 400 mil	

Posproducción. Servicios

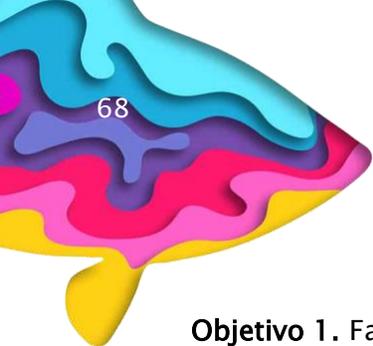
Nombre y descriptor	Tiempo	Costos	Notas
Agua		\$ 150 mil	
Luz		\$ 150 mil	
Gas		\$ 50 mil	
Conexión a Internet		\$ 150 mil	
Telefonía Móvil	1 mes	\$ 500 mil	
G Suite Empresarial		\$ 125 mil	
Servicio de Aseo		\$ 1 millón 200 mil	
Total Servicios		\$ 2 millones 400 mil	

Posproducción. Costos logísticos

Nombre y descriptor	Tiempo	Costos	Notas
Transporte	1 mes	\$ 600 mil	Gasolina Parqueadero
Total Equipo humano coordinador		\$ 600 mil	

Posproducción. Edición Audiovisual

Nombre y descriptor	Tiempo	Costos	Notas
Servicio de Edición	10 horas x 3 días	\$3 millones	Incluye equipos y operario
Total Equipo humano coordinador		\$ 3 millones	



13. INDICADORES

Objetivo 1. Favorecer prácticas para mejorar el engagement y el ambiente de trabajo

que permita aprovechar las potencialidades de las personas en una MyPe.

	# de proyectos realizados por el mismo equipo de trabajo.	Meta: Superior al 80% en un año
Indicadores de Gestión	% de deserción	Meta: Inferior al 20% en un año
	# de conflictos del equipo de trabajo	Meta: Inferior al 30% en un año
	% de conflictos resueltos	Meta: 80% en un año

Objetivo 2. Conectar la estrategia y la estructura organizacional de una MyPe de acuerdo a la dinámica del entorno y la identidad de la empresa.

Indicadores de Resultado	# de aplicaciones a convocatorias	Meta: Recuperar la inversión inicial del proyecto en 3 años
	% de aprobación de convocatorias y contrataciones	

Objetivo 3. Reconocer la tecnología básica y pertinente para sistematizar, medir y monitorear los procesos y los resultados de una MyPe Cultural y Creativa.

Indicadores de Evaluación	% de Satisfacción en las indicaciones y retroalimentación en los procesos y procedimientos	Meta: Superior al 70%
	% de actividades ejecutadas según cronograma	Meta: No inferior al 80%



14. CONCLUSIÓN



La fase I del diseño de éste modelo de gestión para la cultura de una micro o pequeña organización enfocado en el desarrollo humano, es un primer paso para ampliar la mirada –y la conciencia– e ir más allá de los lugares comunes sobre el rol del emprendedor cultural en la sociedad. Desde la gerencia y la gestión del emprendimiento cultural y creativo adquirí conciencia sobre el valor que tiene, cualquiera que sea nuestro campo profesional, defender la inclusión: la inclusión de pensamientos, la inclusión de velocidades, la inclusión en las formas de ser y quehacer. Quizá mi labor como gestora cultural no sea otra más esencial que gestionar, de manera asertiva, los disensos que se presentan ante lo que nos resulta diferente, incomprendible... pero no por eso con menos valor.

En una sociedad como la nuestra, entiendo que históricamente las capacidades de comunicación y relacionamiento *del todo social* han sido más marcadas por la violencia y la jerarquía, que por la empatía; que en esta nueva *ola* necesitamos un modelo de gestión que comience por innovar la cultura de la comunicación y de relacionamiento para que sea más horizontal, asertiva e inclusiva.

Aprendí que bajo el principio de autodeterminación cualquiera puede ser líder cuando encuentra su rol; que cuando el rol está conectado con el interés personal, se convierte en pasión; que una pasión siempre encuentra una vía para manifestarse con tenacidad; que con tenacidad y resiliencia nos volvemos *capaces* a través de la práctica; y que a través de la práctica y la experiencia sistematizada hallamos el buen juicio sobre lo que hacemos. Comprendí que

esas son capacidades internas, pero que bajo el principio de mutualidad y reciprocidad, también deben ser capacidades de *el todo social*.

Los emprendedores dependemos en gran medida de la capacidad de comunicar nuestras ideas, pero también dependemos de la capacidad del otro de aprendernos y escucharnos con disposición y respeto. Muchas personas no están –ni deben estar– dispuestos a escuchar y comprender una idea... y no por eso ni la persona ni la idea pierden valor. Si bien como gerentes y gestores culturales debemos tener la suficiente capacidad de análisis para reconocer si la formulación o la estructuración de una idea es la adecuada, también debemos aceptar que algunas veces dependemos *del otro*... y que esos *otros* podrían hablar de transformación o de cambio y no necesariamente tener la capacidad de dialogar ante una idea novedosa (sobre todo cuando significa modificaciones sobre el orden conocido o si provienen de personas cuyo nivel económico, social o intelectual les resulte *inferior*). De ahí aprendí que cuando no se escucha ni se interpreta adecuadamente ni las ideas ni las intenciones, la solución no está en subir el tono de voz, sino en saberlo modular... y que bien modulado se escucha mejor a manera de cardumen, esto es cuando está sincronizado y tejido en comunidad.

Por eso cómo nos relacionamos con otros, cómo consolidamos y cumplimos acuerdos – cuidando siempre los vínculos–, cómo gestionamos nuestras emociones –para que la comunicación además de asertiva sea creativa y constructiva–, deberían contemplarse como capacidades culturales fundamentales para aprovechar las potencialidades propias y las de *los otros* emprendedores que integran un equipo de trabajo en una MyPe.



En consecuencia, reitero que favorecer prácticas colaborativas que mejoren el *engagement* y el ambiente de trabajo para gestionar la transformación de la cultura de una micro o pequeña organización es un aspecto que debería contemplarse, en primera instancia, al momento de emprender para aumentar las expectativas de vida del emprendimiento y promover el estado de bienestar.

Quizás el giro a favor que necesitamos los emprendedores para aumentar probabilidad de mejorar el índice de perdurabilidad en nuestros emprendimientos no sea otro más que sumergirnos –e invitar a otros– a nadar por océanos azules: escenarios de reflexión y aprendizaje para la asertividad, la creatividad y las emociones que favorezcan una cultura que eduque para la paz y no para el enfrentamiento; una educación que privilegie la cultura de la comunicación empática y no de militancia; una educación que desarrolle esas capacidades con las que nacemos y cultivamos al lado de los otros en el breve espacio que ocupa nuestra experiencia humana; pero sobretodo, una cultura de la comunicación y una comunicación de la cultura que nos haga aprender de manera creativa que hacer parte y serle útil a una comunidad, es la única garantía que tenemos para emprender nuestro camino hacia nuestro desarrollo y disfrutar de nuestra libertad.

“Amanecer, volver a renacer
y apareció, todo lo que Dios dio.
Agradecer, y después aprender
qué es lo que soy ¡y para dónde voy!”

Bomba Estereo



15. FUENTES DE INFORMACIÓN

- Cabiati, E., & Folgheraiter, F. (2014). La metodología relacional de la red. Perspectiva y principios básicos. *Revista Perspectivas Sociales*, 16(1).
- Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad. (2007). Desafíos actuales de las empresas en Colombia. Universidad, Ciencia y Desarrollo. Programa de divulgación científica., Tomo II(Fascículo 06). Universidad del Rosario
https://www.urosario.edu.co/urosario_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf
- Curto, M. (2012). La responsabilidad social interna de las empresas. IESE Business School. Universidad de NavarraCátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 16. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-318.pdf>
- Dubois, A. (2002). Un concepto de desarrollo para el siglo XXI. *Revista Asuntos Económicos y Administrativos*, No 8.
www.institutodeestudiosglobales.org/resources/Un%20concepto%20de%20desarrollo%20para%20el%20siglo%2021..pdf
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las Culturas* (12 ed). Gedisa S.A.
<https://antroporecursos.files.wordpress.com/2009/03/geertz-c-1973-la-interpretacion-de-las-culturas.pdf>
- Gómez, C., & Rodríguez, J. (2013). *La Cultura Organizacional*.
https://www.researchgate.net/publication/257008605_Paper_Cultura_Gomez_-_Rodriguez_long_version
- Martinell, A. (2016). *La gestión gultural en el marco de las políticas de desarrollo. Especialización virtual gerencia y gestión cultural. Módulo Cultura y desarrollo*. Universidad del Rosario. Bogotá.
- Nussbaum, Martha (2012) *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*. Editorial Paidós. España.
- 

- Ortiz, J. C. (2013). El mercadeo de enjambre. <https://www.elspectador.com/opinion/el-mercadeo-de-enjambre>
- Paik, K. (2007). To Infinity and Beyond! The Story of Pixar Animation Studios. Chroniclebooks LLC.
- Portafolio, R. (2016). Siete de cada diez nuevas empresas fracasan antes de los 5 años. Revista Portafolio. www.portafolio.co/negocios/el-numero-de-empresas-que-fracasan-en-colombia-500176
- Stenou, K. (2002). Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural: Una visión, una plataforma conceptual, un semillero de ideas, un paradigma nuevo. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127162_spa
- Swisher, K., & Mossberg, W. (2010). Steve Jobs at D8 Conference All Things Digital [Entrevista]. https://www.youtube.com/watch?v=7J9U2xVSmos&feature=emb_title
- Terroni, N. (2009). La comunicación y la asertividad del discurso durante las interacciones grupales presenciales y por computadora. Universidad Nacional del Mar del Plata. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712009000100005
- UNESCO. (2010). Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas. <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/220384s.pdf>
- W. Chan Kim, & Mauborgne, R. (2004). La estrategia del océano azul. Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante. Harvard Business Review.

VIVIAN GAGLIANI GÓMEZ

Autor

gagliani@gmail.com

Comunicadora Social, especialista en Gerencia y Gestión Cultural

En asocio con

GUSTAVO LEAL

Arquitectura + Construcción

EDGAR ANDRÉS AVELLA **JAIRO CHAPARRO V.**

Profesor Profesor

Cultura y Desarrollo Metodologías de la
Investigación Sociocultural**ALBERTO SANABRIA** **PAOLA SALAZAR**

Profesor Profesora

Gestión de Recursos Herramientas de la Gestión Cultural
Política Cultural Economía Creativa**ANDRÉS NIÑO** **PAOLA VARGAS**

Profesor Profesora

Conceptos de Cultura Tendencias y retos en la Gestión Cultural

ENRIQUE SARAIVA **ALFONS MARTINELL**

Profesor Profesor

Política Cultural Cultura y Desarrollo
Economía Creativa**LUIS IZQUIERDO** **RAÚL NIÑO**

Profesor Profesor

Políticas Culturales Formulación de Proyectos
Diseño y evaluación de proyectos Diseño y evaluación de proyectos**INGRID LILIANA** **JOHANA MAHUT**

Profesora Directora Especialización

Modelos de Gestión

MARÍA MERCEDES CORREA (CELEE) **LUZ HELENA DI GIORGI (CELEE)**

Corrección de estilo Tutoría estructura

Introducción, Problema, Justificación Marco Teórico y conclusión

DIEGO GÓMEZ (CRAI) **JOHANA JEREZ (CRAI)**

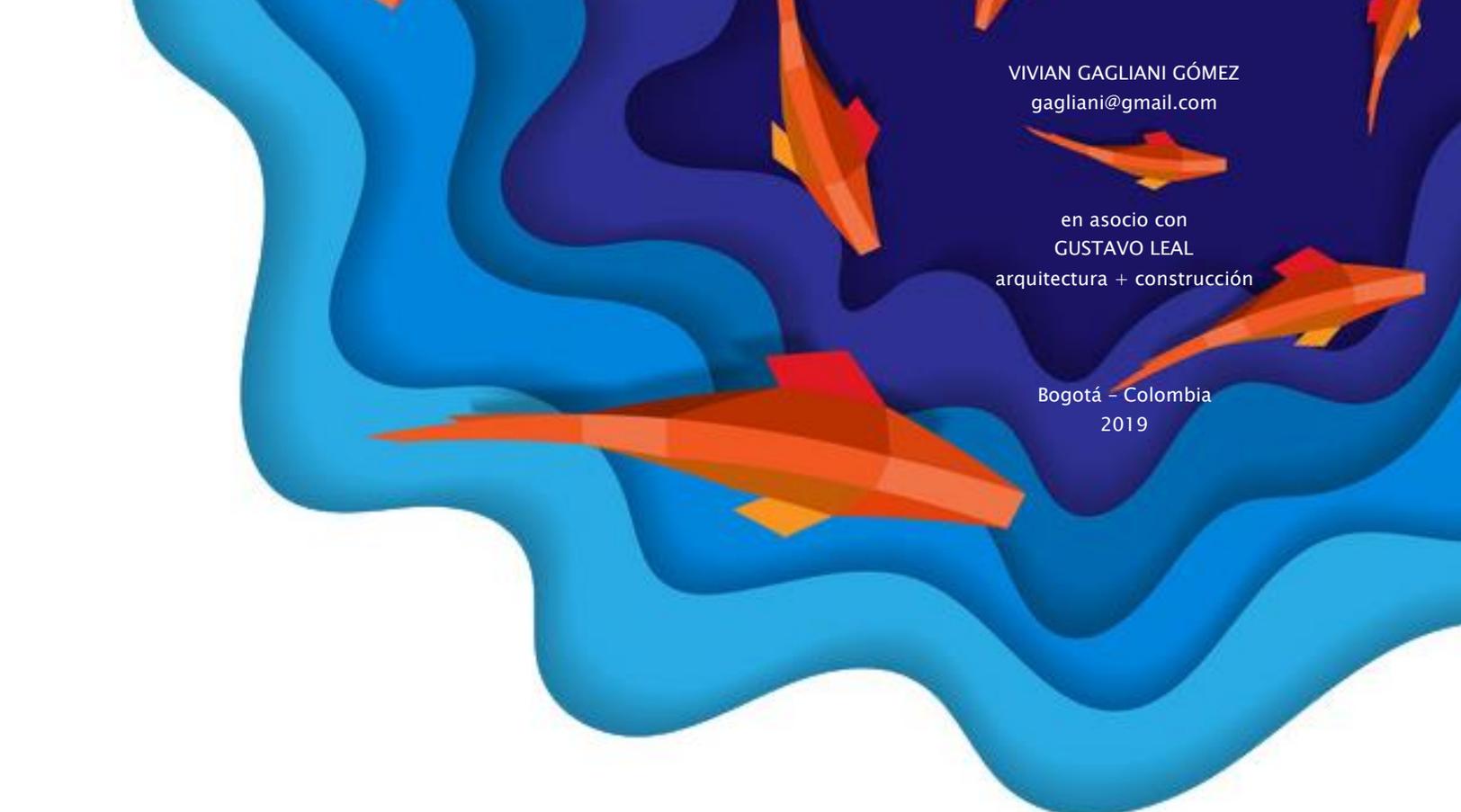
Multimedia Coach Asesoría Manejo de la Información



Diseño de un modelo de gestión para la cultura organizacional de una MyPe cultural y creativa. Fase 1 Desarrollo Humano permite distribuir, remezclar, retocar y crear a partir de esta obra de modo no comercial, siempre y cuando se de el respectivo crédito de autoría y licencien esas modificaciones bajo las mismas condiciones.



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653



VIVIAN GAGLIANI GÓMEZ
gagliani@gmail.com

en asocio con
GUSTAVO LEAL
arquitectura + construcción

Bogotá - Colombia
2019



Universidad del
Rosario

Escuela de Ciencias Humanas
Especialización en Gerencia y Gestión Cultural