



EXPOCOMUNARTES

Sistema de evaluación y seguimiento, con diseño de batería de indicadores

Viviana Andrea Hurtado Delgado

José Antonio Correa Martínez

Director

Luis Enrique Izquierdo Reyes

Título a obtener: Magister en Gestión Cultural

Universidad del Rosario

Facultad de Ciencias Humanas

Bogotá D.C.

2024

Nota de aceptación

Presidente de jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C., junio de 2024

DEDICATORIA

Agradezco a mi madre artística, la maestra Gloria Castro Martínez, gestora cultural y social de la región del Valle del Cauca, por ser pionera de la democratización del ballet en Colombia; mi amor y mi respeto por hacer del cuerpo un templo para contar las historias de paz, amor y esperanza, para una Colombia adolorida. Agradezco a mi amado compañero de vida, Álvaro José Duque, por su paciencia y apoyo, no lo habría logrado sin él. Agradezco a todas mis maestras y maestros en Incolballet y en Cuba, ellos me han dado la fuerza para no dejarme vencer por la dificultad. Agradezco a mis estudiantes por ser la razón de ser, de convertirme en gestora cultural, agradezco a mis amigas y las mujeres de mi vida, la más importante, mi madre, mi heroína y mi gran ejemplo a seguir y a mis hermanos por ser ejemplo para mí como estudiantes y seres humanos. A nuestro tutor Luis Enrique Izquierdo, por su acompañamiento, guía y perseverancia, y por creer en Expocomunartes. Agradezco a mi amigo y compañero de tesis, José Antonio Correa, por todos los apoyos y su fe en mí. Por último, y no menos importante, le dedico este logro a Dios, el único que hace todos los sueños posibles.

Viviana Andrea Hurtado Delgado

Dedico este trabajo a mi señora madre, familiares, amigos, colegas; y a todo el gremio de la gestión cultural en Colombia, en especial al sector de la educación artística en la danza. Esto, partiendo de mi entendimiento profesional de la formación como uno de los pilares fundamentales para la cohesión social, la conservación del patrimonio y el desarrollo humano. Dirijo este proyecto también, a los bailarines de Cali por su dedicación y talento que son fundamentales para mantener viva la tradición dancística en nuestra región, siendo ejemplos de creatividad y perseverancia en un arte que es importante preservar y apoyar, no solo por su valor artístico y cultural, sino también por su gran contribución al desarrollo integral de nuestra sociedad. El baile, además de conectarnos con nuestras raíces, tradiciones y costumbres, promueve la inclusión social, estimula la creatividad y fomenta el bienestar emocional de quienes la practican.

José Antonio Correa Martínez

Contenido

1. Introducción	6
2. Justificación	10
2.1. Impacto Social	10
2.2. Impacto Cultural	11
3. Objetivos	13
Objetivo General.....	13
Objetivos específicos	13
4. Antecedentes.....	14
5. Marco Teórico.....	18
Indicadores.....	23
Imagen 1 Dimensiones de desarrollo cultural.....	25
Seguimiento	26
Evaluación	26
Modelo de gestión sociocultural	27
Aportes de la cultura del desarrollo	31
El desarrollo y la creación de capacidades la alternativa de la transformación social.....	32
<i>Stakeholders</i> , agentes de la armonización cultural.....	34
6. Análisis y Resultados.....	36
6.1 Revisión del Modelo de Gestión.....	36
Estrategia de comunicación y modelo de gestión	38
Gestión de riesgos	38
Alcance.....	39
Monetización del proyecto	40
6.2 Desarrollo del sistema de evaluación e indicadores.....	41
Indicadores sociales.....	42
Indicadores culturales.....	44
Indicadores económicos	44
6.1 Sistema de evaluación y seguimiento	45
7. Conclusiones y Recomendaciones.....	46
8. Bibliografía	49

1. Introducción

El presente proyecto surge de la necesidad de implementar un sistema de seguimiento, que permita el análisis, la medición y la toma de decisiones del proyecto en Gestión Cultural “Expocomunartes” (propuesto en 2019 por Hurtado, Sighinolfi y Correa) cuya intención es brindar una solución frente a la problemática de la formación artística no formal de bailarines en la ciudad Santiago de Cali, Colombia. Dicho proyecto, analizó un sistema en red que conectaba los procesos y los actores, a través de una perspectiva simbólica según la Kinesfera¹ de Rudolf Von Laban, en ella las dimensiones² permiten comprender las relaciones de los procesos y los actores embebidos en ellos. Lo cual marcó la analogía del modelo de gestión el cual brindaba idea de red, que conectaba la innovación con la formación y los agentes externos con los internos, es decir construyó una estructura para un proyecto que busca apoyar los procesos de desarrollo de la danza en Cali.

Ahora bien, cinco años después del planteamiento de Expocomunartes, se observa la necesidad de evaluar el modelo de gestión con el fin de fortalecer el proyecto, enfocándose en las dimensiones y su relación con la captación de recursos a partir de la armonización de agentes externos e internos; por medio de un sistema de evaluación y seguimiento, así como el diseño de su batería de indicadores. Dicho sistema se constituirá como apoyo al modelo de gestión y a sus estrategias basadas en tres pilares: el social, que fortalece el capital humano; el cultural, que ofrece expansión en red de nuevas relaciones inter y transculturales; y el económico, que brinda

¹La kinesfera es el volumen esférico imaginario que rodea el cuerpo. Este concepto fue creado por el teórico Rudolf Laban. En la kinesfera, el movimiento se limita a la extensión máxima de los miembros, sin que la persona cambie de puesto. Este término define el espacio individual, en el cual podemos alcanzar todas las direcciones posibles con las diferentes partes del cuerpo. (Idárraga, s.f.).

² Laban reconoce ocho direcciones tridimensionales, que forman las cuatro direcciones del cubo: derecha adelante arriba, izquierda adelante arriba, derecha atrás arriba, izquierda atrás arriba, derecha adelante abajo, izquierda adelante abajo, derecha atrás abajo, izquierda atrás abajo. Uniendo las direcciones unidimensionales, bidimensionales y tridimensionales obtenemos las 27 direcciones de la Kinesfera, teniendo en cuenta la dirección del puesto (es el punto de referencia donde se proyecta mi centro de gravedad) (Idárraga, s.f.).

riqueza para multiplicar esfuerzos fortaleciendo el sector de la danza en Cali y los nichos de acción formativa.

Siendo así, este trabajo retomará las dos dimensiones planteadas en el proyecto de Expocomunartes (2019) que son: el ambiente socio comunitario y los cooperadores externos, las cuales se comprenden a través de la relación de los beneficiarios con los stakeholders³. Se entiende, en el caso de Expocomunartes, que los *Stakeholders* son grupos o personas a quienes se les ha nombrado como “Armonizadores culturales” que reconocen las necesidades de las escuelas de danza y su impacto territorial, gracias a la red de comunicación que Expocomunartes ha tejido entre cooperadores (Armonizadores Culturales: mecenas de la danza, empresas que patrocinan proyectos artísticos y sociales, sponsors y otros actores estratégicos) y beneficiarios (Escuelas de danza). Es entonces donde ese modelo de gestión en red, inspirado en la kinesfera de Laban⁴, favorece e impulsa los lazos entre cooperadores y beneficiarios para cumplir el propósito de que las escuelas de danza puedan mejorar su posicionamiento como empresa creativa y cultural para así dinamizar su cadena de valor y beneficiar a todos sus grupos de interés: empresas, universidades, entidades gubernamentales, emprendedores del sector cultural de la danza, sponsors, reclutadores de talentos, organismos internacionales dispuestos a contribuir con el desarrollo humano, la creación y desarrollo de las capacidades⁵ en la infancia y la juventud.

³ De acuerdo con Álzate y Orozco (2017), “actualmente las investigaciones sobre empresa y marca hacen alusión a este término, debido a que abarca los diferentes grupos de interés, permitiendo de esta forma analizar holísticamente el contexto. En este sentido, la importancia que tienen los stakeholders o públicos de interés para una empresa es considerable, pues no es posible la proyección empresarial sin el capital humano o. Estos públicos de interés son los accionistas, ejecutivos, empleados del sector operativo, proveedores, consumidores, competencia, autoridades gubernamentales, periodistas y, como se mencionó anteriormente, todas las personas que puedan ser afectadas o afecten el desarrollo de la empresa; es de aclarar que cada empresa define sus stakeholders” (p. 98).

⁴ Dado que en Cali están concentrados los ejes formativos en danza de varios géneros, la Kinesfera plantea que un cuerpo vivo, desde su lugar, puede ampliar sus dimensiones en diversas direcciones que le permitan expandirse y crear movimiento, desde el centro a la periferia y de la periferia hacia el centro, estableciendo un diálogo entre vectores y dimensiones en el espacio. Expocomunartes se ha valido de esta metáfora para comprender las relaciones entre Armonizadores culturales y escuelas de danza.

⁵ De acuerdo con los planteamientos de Martha Nussbaum. Este concepto se desarrollará más adelante.

De igual forma, es necesario destacar que Expocomunartes logró entre el 2022 y 2024 realizar un ejercicio piloto, con la Institución Educativa Técnica en Ballet Clásico, [INCOLBALLET]. En esta experiencia estableció comunicación con colaboradores locales e internacionales, como el maestro Yannis Pikieris y Zane Wilson, directores de la Fundación Vicente Nebrada (Nueva York, EE. UU); con el maestro Rogelio Corrales, director de St. Lucie Ballet, en la Florida (EE. UU); con la Secretaría de Cultura de Cerrito (Valle del Cauca, Colombia) y la Universidad de San Buenaventura (Cali, Colombia). A partir de esta experiencia, se identificó el potencial del modelo de gestión en torno a la identificación y gestión efectiva de patrocinadores que logran consolidar procesos para fortalecer la institución de danza, los cuales son beneficios económicos que se ven reflejados en participaciones en escenarios internacionales, perfeccionamientos artísticos, talleres de innovación curricular, como mindfulness para la danza y técnicas de preparación física para el alto rendimiento, intercambios culturales, profesionalización a través de la educación superior, circulación de contenidos culturales, adquisición de derechos de obras de contenidos del repertorio universal, participación en restauración de la oferta cultural de los municipios del Valle del Cauca, alianzas estratégicas con otras instituciones que brindan mejora a la imagen institucional, por último dotación de indumentaria dancística, que generalmente es muy costosa, entre otros.

Esta experiencia nos convoca a construir una batería de indicadores que nos ayude a perfeccionar el proceso de gestión que ha elegido Expocomunartes al seguimiento de metas en el modelo de gestión del 2024, en pro de generar riqueza con propósito, para las escuelas de danza en Cali.

Teniendo en cuenta lo anterior se propone en el proyecto diseñar un sistema de evaluación de indicadores cuyo objetivo sea brindar estrategias de acción más efectivas y

ampliar las posibilidades de extensión para todas las escuelas del Valle y Cali, dinamizando sus proyectos artísticos y socioculturales.

Esto se llevó a cabo a través de la revisión teórica de algunos conceptos fundamentales que respaldaron la comprensión y el desarrollo del proyecto como la creación de capacidades, el capital humano, la Kinesfera y las dimensiones Social, cultural y económica del proyecto, y que dio como resultado la creación de la batería de indicadores y el sistema de evaluación y seguimiento.

2. Justificación

Expocomunartes es un proyecto de modelo de gestión desarrollado en 2019 como resultado del trabajo de grado de la especialización en Gerencia y Gestión Cultural de la Universidad del Rosario. Este proyecto sociocultural, planteado por Hurtado et al. (2019), tuvo como propósito cualificar a bailarines de escasos recursos en la ciudad de Cali, Colombia a través de intercambios y alianzas con entidades públicas y privadas.

Para esta nueva versión del proyecto, se ha revisado el modelo de gestión existente y se busca llevar a cabo una nueva propuesta orientada a la obtención de recursos, bienes y servicios a través de stakeholders, llamados "Armonizadores Culturales". Estos Armonizadores Culturales, proporcionan recursos económicos, tecnológicos y formativos dentro del ámbito artístico; esta relación que establece el proyecto Expocomunartes con y para las escuelas de danza en Cali, conectará los cooperadores desde la confianza, la honestidad, el respeto, la comunicación y la comprensión de los proyectos de las escuelas de danza en el territorio. A esto se le llama Armonizar a un aliado con entidades de danza.

Este proyecto tiene un impacto significativo en tres áreas clave: social, cultural y económica, las cuales serán descritas a continuación.

2.1. Impacto Social

La promoción de la cultura es un derecho de todo ciudadano que debe ser garantizado por el estado de acuerdo con el artículo 70 de la Constitución Nacional de Colombia (1991):

El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional (p. 24).

Expocomunartes es un proyecto de gestión cultural enfocado en potenciar las escuelas de danza en Cali. Su motor es un modelo de gestión que conecta a los agentes culturales con las instituciones de danza, facilitando la adquisición de recursos. Este enfoque permite ampliar las perspectivas de desarrollo y crecimiento dentro de los grupos humanos que cohabitan en el sector de la danza, con el objetivo de promover el progreso y la internacionalización. De esta manera, el armonizador: Cooperador, mecenas, sponsor es sensibilizado para favorecer las escuelas de danza con múltiples recursos, sea dinero, dotación, circulación, formación, visibilidad, etc.

2.2. Impacto Cultural

Expocomunartes contribuye significativamente a la vida cultural de Cali, un entorno diverso que abarca géneros de danza popular, tradicional y académica; por ejemplo, en los barrios populares, géneros como el Hip hop, el Popping, el Break Dance, la Salsa y el Tango han sido adoptados, aunque no sean originarios de Colombia. Aun así, las escuelas de danza en estos barrios, a menudo atrapadas en rutinas de pobreza, carecen estrategias de progreso, razón por la cual Expocomunartes busca mejorar los proyectos de vida de estas escuelas, conectando a los agentes culturales con las instituciones de danza, facilitando la persuasión de los actores aliados para recaudar recursos de diferentes formas, dinero, formación, insumos para la escuela, dotaciones para los estudiantes y profesionales etc. Impacto Económico

Armonizar los cooperadores externos con las escuelas de danza implica brindar información sobre las escuelas, que proporcione un conocimiento de fondo del capital humano⁶ que ahí se desarrolla. Con el fin de entender los focos donde se encuentren las debilidades de la escuela y potenciar la evolución de esta, brindando impulso empresarial dentro de la industria cultural de Cali. Armonizar el talento que vive en las escuelas de danza, implica el

⁶ Este concepto se desarrollará más adelante, en el marco teórico, de acuerdo con las teorías de Sen, Kliksberg y Schultz.

fortalecimiento en su visibilización territorial y en el crecimiento de ingresos de la organización, con una incidencia importante en la construcción de riqueza de la comunidad. Al captar recursos financieros, tecnológicos y formativos, el proyecto no solo mejorará las capacidades individuales de los bailarines, sino que también contribuirá al desarrollo económico de la ciudad.

Este enfoque está alineado con los objetivos de desarrollo sostenible planteados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura [UNESCO] (s.f), que buscan integrar el desarrollo cultural y económico para el beneficio de toda la comunidad. En ese sentido, Expocomunartes contribuye de manera directa o indirecta en la consecución de estos objetivos: 1. Fin de la pobreza, 4. Educación de calidad, 8. Trabajo decente y crecimiento económico, 10. Reducción de las desigualdades, 11. Ciudades y comunidades sustentables, 16. Paz, justicia e instituciones sólidas, y 17. Alianzas para lograr los objetivos.

La renovación del modelo de gestión de Expocomunartes se enfocará en crear estrategias más sólidas, respaldadas por una batería de indicadores que formalicen el proceso iniciado en 2019. Este enfoque actuará como un catalizador en la red de comunicación entre los armonizadores culturales y las escuelas o instituciones de danza con las que colaboran, generando un impacto positivo y duradero en la comunidad artística de Cali y contribuyendo a los objetivos de desarrollo sostenible.

A través de sus impactos sociales, culturales y económicos, Expocomunartes buscará posicionarse como un modelo innovador que promueva el bienestar y el desarrollo integral de la ciudad. Esto partiendo de que la inversión en el arte y la cultura genera empleo, atrae turismo y fortalece la economía local aumentando la cadena de valor de los procesos de las industrias culturales de danza en la región y el país; lo que promueve un ciclo de crecimiento y bienestar.

3. Objetivos

Objetivo General

Diseñar un sistema de indicadores, evaluación y seguimiento de las estrategias del modelo de gestión del proyecto “Expocomunartes”.

Objetivos específicos

1. Realizar un análisis del modelo de gestión del proyecto “Expocomunartes”.
2. Diseñar una batería de indicadores que permita conocer la creación de capacidades, historias de vida y formas de impacto en la transformación social de los bailarines en formación; resultado de las alianzas entre los Armonizadores culturales y escuelas de danza beneficiadas en la ciudad de Cali.
3. Desarrollar un sistema de seguimiento para la captación de recursos financieros de armonizadores culturales locales nacionales e internacionales de orden privado, público o de naturaleza unipersonal para el beneficio de las escuelas de danza de Cali.

4. Antecedentes

En relación con la revisión de antecedentes, se destaca en primer lugar la experiencia piloto que desarrolló Expocomunartes en INCOLBALET. En 2021, tras la pandemia, el proyecto realizó un convenio con el Cónsul de Colombia en Miami para participar en el evento “Crisol de razas” en Florida, Estados Unidos. El año 2023 fue especialmente significativo para el proyecto, ya que se establecieron alianzas con fundaciones como "Vicente Nebrada" para participar en el “Open Medellín”, beneficiando a niños y jóvenes de escasos recursos. Además, se realizaron acuerdos con la alcaldía de El Cerrito (Valle del Cauca) para la presentación de muestras artísticas en este municipio. De igual manera, se concretó un convenio relevante con la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad San Buenaventura de Cali para establecer la alianza que permitiría la profesionalización de artistas de la danza contemporánea y ballet clásico por medio del programa de pregrado Danza y Performance, que como primer cliente de Expocomunartes, beneficiaría a la población de Incolballet y posteriormente, a todos los nichos de la danza y sus diferentes géneros en la ciudad de Cali.

En 2024, se renovó la alianza con la Fundación "Vicente Nebrada", lo que resultó en la donación de 50 pares de zapatillas de ballet para la participación en el "Miami International Competition", así como en la concesión de seis becas para el perfeccionamiento técnico en ballet. Ese mismo año, se firmó un convenio con la organización St. Lucy Ballet, que otorgó becas "Summer Intensive" para el perfeccionamiento de la danza clásica en Estados Unidos. En junio de 2024, viajaron los tres primeros estudiantes beneficiados por estas becas, consolidando así el compromiso de Expocomunartes con la formación y desarrollo de jóvenes talentos en el ámbito de la danza.

Con relación a proyectos socioculturales afines con Expocomunartes, se encontró el análisis realizado por Rosselló (2018), el autor sostiene que la evaluación, debe ser vista como una herramienta para mejorar los proyectos, buscando constantemente identificar formas de ajustarlos para optimizar el cumplimiento de sus objetivos; ya sea mediante la redefinición del proyecto en sí o la recalibración de los aspectos de su producción. La evaluación de proyectos debe considerar una serie de factores fundamentales: el contexto, los objetivos y resultados, el proceso, la definición del proyecto y su capacidad de impacto. El sistema de evaluación de Expocomunartes incluye la aplicación de herramientas de gerencia cultural como la realización de informes de gestión, en la que se describirán las actividades realizadas en las escuelas de danza beneficiadas, así como la rendición de cuentas de los armonizadores culturales. Por su parte, la matriz DOFA será un recurso para evaluar los indicadores en este proyecto y hará parte de los ITEMS de los informes de gestión. Para Expocomunartes, es importante conocer y caracterizar⁷ de manera profunda en su sistema de evaluación las instituciones y su población, para lo cual se realizará un mapeo de factores diferenciales dentro de las escuelas de danza que pueda dilucidar cuáles son los aportes que hacen a la comunidad, al territorio y a través de sus cualidades formativas, desde lo social, lo cultural y lo económico. Para esto, el instrumento a utilizar será una matriz que permita sistematizar esta información, apoyada por recursos fotográficos y audiovisuales.

En 2013 se realizó una investigación con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) enfocada en describir el procedimiento para la construcción de un sistema de indicadores, seguimiento y evaluación de la Estrategia de

⁷ Esto a través del entendimiento, desde la caracterización de cada escuela de danza de manera particular, a partir de la organización de un proceso efectivo que permita armonizar, es decir: diagnosticar desde su dimensión cultural, social y económica para mejorar su expansión y proyección en relación con las estrategias planteadas en el modelo de gestión.

Cultura y Desarrollo de la cooperación española. Inicialmente, allí se aborda el contexto de las acciones de la AECID para medir el impacto de las acciones culturales en el desarrollo humano, para lo cual se presenta una cronología de los esfuerzos de la Agencia en esta empresa. La investigación se basa en el marco de la Gestión Sostenible del Patrimonio Cultural, y sus temas de estudio fueron:

- 1) Proceso de evaluación de un catálogo de indicadores por parte de un panel de especialistas por medio de la técnica Delphi.
- 2) La definición y cálculo de un índice de operatividad relativo.
- 3) El proceso de selección de indicadores
- 4) De qué forma éstos fueron asignados para formar parte de la dimensión básica o de la dimensión estratégica en que se estructura el sistema. (Coll. et al, 2013, p. 55).

Teniendo en cuenta lo anterior, se espera que Expocomunartes defina claramente los indicadores cualitativos y cuantitativos pertinentes a los objetivos, así como las metas, alcance, evaluación y seguimiento; para lo cual, la consulta con expertos será clave.

Bonet (2004), muestra un panorama general de los indicadores y estadísticas culturales en Latinoamérica a través de algunos ejemplos, casos puntuales y señalando la importancia de los datos que se puedan obtener a nivel nacional e internacional para hacer comparaciones. Ofrece algunas pautas y recomendaciones para evaluar las políticas públicas de cultura y presenta otro diagrama para comprender este proceso mediante la relación entre las misiones gubernamentales y las finalidades intrínsecas y extrínsecas que llevan a acciones a través de objetivos estratégicos, objetivos operativos y programas mediados por indicadores de proceso, resultado e impacto. En este sentido, es fundamental para Expocomunartes el estudio de las políticas culturales actuales y su relación con la captación de recursos a través de donaciones, mecenazgo y contribuciones económicas. Cabe resaltar que el decreto 1357 de 2018 regula esta forma de captación de recursos y es la Superintendencia financiera de Colombia [SFC] la que regula y autoriza las plataformas que realizan este tipo de actividad (República de Colombia, 2018).

Karla Ortega (2019) presenta una amplia conceptualización de indicadores culturales y señala sus características e importancia en el sector público. Menciona que los indicadores son un instrumento que apoya procesos de gestión, evaluación y seguimiento, que funcionan como un elemento imprescindible en la gestión cultural, ya que involucra a los agentes, gestores y a la comunidad. Adicionalmente, la autora presenta reflexiones sobre el panorama actual de la cultura afirmando que “gestionar indicadores para la cultura es un desafío que obliga a considerar el mantener la mirada amplia de la cultura” (p. 16). Esta mirada amplia, es importante para Expocomunartes ya las tradiciones culturales van naciendo en la relación entre el espacio que se habita y las formas en que los sujetos se relacionan con ese espacio. Todo lo que sucede de manera natural en esa relación sujeto-lugar comienza a tener varios significados y representaciones, los cuales son importantes de observar de manera constante a lo largo del tiempo. Tras la recopilación de estos antecedentes, el proyecto se abre paso a la revisión bibliográfica y de archivo. Esta etapa tiene como objetivo construir el marco teórico que fundamentará las categorías a ser aplicadas en el diseño y evaluación del sistema de gestión propuesto en los próximos capítulos.

5. Marco Teórico

En el municipio de Santiago de Cali, muchos artistas de la danza enfrentan grandes dificultades para acceder a educación continua y no formal debido a sus bajos recursos económicos, lo que muchas veces puede limitar su crecimiento profesional en el campo artístico. A partir de esto, Expocomunartes nació como un proyecto de gestión cultural cuyo propósito era apoyar a estos artistas danzarios de bajos recursos socioeconómicos mediante programas de educación no formal en temas novedosos y actualizados de la danza. De esta manera, la premisa fundamental era entender el arte danzario como una forma de articulación entre el desarrollo social y comunitario, al igual que el conocimiento artístico como un proyecto de vida.

Anteriormente, el enfoque principal de Expocomunartes estaba en la formación artística, ofreciendo talleres y cursos que abarcaban temáticas actualizadas y relevantes en el campo de la danza. Este, utilizaba entonces la danza como una herramienta para promover el desarrollo social y comunitario, facilitando el acceso al conocimiento artístico y apoyando a los artistas en la construcción de sus proyectos de vida.

Hoy en día, el enfoque ha evolucionado para centrarse en la captación de recursos a través de los armonizadores culturales⁸, los cuales pueden ser fundaciones, empresas o personas individuales que proporcionan recursos económicos, tecnológicos y formativos dentro del ámbito artístico; cuya contribución es fundamental para la transformación de las escuelas de danza en Cali y puede mejorar la vida de los bailarines. De este modo, la estrategia actual se

⁸ La noción de armonizador cultural, para Expocomunartes, está ligada al significado de *stakeholder*, personas interesadas en las empresas dedicadas a la danza, construyendo además de un apoyo económico, un vínculo relacionado con los propósitos misionales de las instituciones. Estos armonizadores participan también brindando acompañamiento al propósito de las escuelas y de la misma comunidad. Es una relación amistosa y participativa en fines comunes, no sólo son patrocinadores económicos. Muchos son artistas que se han dedicado a apoyar y a gestionar recursos para que estudiantes y escuelas sean más efectivas dentro del sector artístico.

basa en atraer y gestionar recursos financieros, tecnológicos y formativos para sostener y ampliar los programas educativos, impactando las escuelas de danza en Cali y asegurando la sostenibilidad del proyecto para beneficiar de manera integral a los artistas de la danza en la comunidad.

Siendo así, Expocomunartes se enfoca actualmente en ofrecer acceso a la formación artística en danza con un enfoque social, comunitario y gratuito, a partir a la obtención de recursos a través de estos armonizadores culturales. Las estrategias implementadas permitirán, por tanto, evaluar y fortalecer el sistema de gestión del proyecto mediante indicadores que se basen en dos dimensiones clave del modelo de Laban: la dimensión de danza e innovación y la dimensión de proximidad en relación con el cuerpo, denominada “la piel” (Hurtado et al, 2019).

Estas dimensiones están descritas en la siguiente tabla:

Tabla 1 Dimensiones orgánicas del modelo de gestión basado en Laban.

Dimensiones: Danza e innovación	Proximidad en relación con el cuerpo: “lapiel”
<ul style="list-style-type: none"> • Altura: aplicar los avances tecnológicos recientes y aprovechar la tecnología en sí misma para crecer como organización y comunidad (generar mayor impacto). • Anchura: apertura de la visión e innovación en danza aplicada a la cotidianidad en una comunidad vulnerable. Abrir nuevos horizontes de visión para la organización. • Profundidad: el pensamiento ecosófico como la raíz de pensamiento o ideología de la organización, que se encuentra en lo profundo de su razón y guía el actuar de esta, para construir, crecer y generar impacto en la comunidad caleña. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente externo: ambiente socio-comunitario y cooperadores externos. • Ambiente interno: equipo coordinador del proyecto, docentes, conferencistas internacionales.

Fuente: Hurtado et, al. (2019)

Teniendo en cuenta estas dimensiones, es posible diseñar un seguimiento y evaluación de manera sistémica del proceso del proyecto, valorando la participación y aportes a los integrantes, tanto internos como externos, las acciones de transformación social o de vida y los resultados del proyecto Expocomunartes de la siguiente manera:

Altura: Aplicación de avances tecnológicos.

En esta dimensión se evalúa la integración tecnológica y el crecimiento organizacional de las escuelas de danza. Los indicadores son el grado de implementación de tecnologías recientes en la gestión y enseñanza de las escuelas de danza, el impacto de las tecnologías aplicadas en la eficiencia y visibilidad de las escuelas de danza, y se mide a través de las evidencias si la plataforma Expocomunartes, como organismo que conecta necesidad y oportunidad, ha brindado apoyo a la escuela desde la aplicación del recurso digital, audiovisual y desde las plataformas de *crowdfunding* y estrategias de *fundraising*.

Anchura: Innovación en danza y apertura de visión.

Esta dimensión se centra en la evaluación de la innovación en las prácticas de danza y la expansión de horizontes. Los indicadores incluyen: Procesos de circulación nacional e internacional, participación en concursos o festivales nacionales e internacionales, certámenes de nuevas prácticas que actualicen el conocimiento de la escuela, obtención de reconocimientos y visibilización del contenido cultural en plataformas de circulación masiva importantes para su empoderamiento. Finalmente, se realiza una evaluación cualitativa de cómo estas actividades abren nuevos horizontes para los participantes y la comunidad.

Profundidad: Pensamiento ecosófico.

Esta dimensión evalúa la alineación con la ideología ecosófica en la gestión de recursos. Armonizar la cultura implica crear nuevas ecologías de pensamiento en los contextos. Un indicador clave es el desarrollo del capital humano dentro de las escuelas de danza y su evolución en el entorno. La creación de nuevas oportunidades que traen los

recursos económicos a las mejoras en el proyecto de las escuelas de danza, como la infraestructura, la creación de capacidades como talleres de vestuario teatral, un cronograma de funciones y giras definidos crea una perspectiva de industria y genera motivación a la calidad de la escuela, eso hace que mejore legitimidad dentro de la comunidad y la nación.

Proximidad con relación al cuerpo: “La piel”. Esta dimensión se la calidad de las interacciones y relaciones entre los cooperadores externos y loa actores de las escuelas de danza, como se ha establecido la relación en términos de beneficios recibidos y que tipo de recursos han logrado evidenciarse. Desde los ingresos económicos como talleres dotaciones, como apoyo a circulación nacional e internacional, apoyo para posicionamiento de marca empresarial o beneficios en talleres de innovación curricular.

Ambiente externo: Socio-comunitario y cooperadores externos. Esta dimensión evalúa la interacción con el entorno y los aliados estratégicos o Armonizadores Culturales. Los indicadores incluyen el nivel de colaboración con los armonizadores (ONG, instituciones educativas, entidades gubernamentales, empresas), el impacto de las actividades de la escuela en la comunidad y en el sector de las industrias creativas y culturales, la percepción de la comunidad y armonizadores sobre la relevancia y efectividad del proyecto, y el registro de acuerdos y colaboraciones establecidas con entidades externas y su impacto en las escuelas de danza.

Ambiente interno: Equipo coordinador, docentes y expertos aliados. En esta dimensión se evalúa la cohesión y efectividad del equipo interno. Los indicadores son el grado de cohesión y comunicación efectiva dentro del equipo coordinador de la escuela, la calidad y efectividad de las sesiones impartidas por docentes y expertos aliados, la

satisfacción del equipo interno respecto al avance y resultados del proyecto, y la capacitación y desarrollo profesional de los miembros del equipo, así como su impacto en la gestión de las escuelas de danza.

Los indicadores propuestos por Expocomunartes incluyen el cumplimiento de los objetivos y metas de crecimiento de las escuelas de danza como empresas del sector cultural, el impacto tangible en la comunidad y en el sector de las industrias creativas; medido a través de indicadores socioeconómicos y culturales, la sostenibilidad financiera y operativa de las escuelas de danza a largo plazo y por medio de la innovación y cambios positivos en la gestión de recursos, así como en la vida de los participantes y la comunidad.

Estas dimensiones están diseñadas para armonizar los elementos culturales dentro del contexto específico de las necesidades de cada escuela de danza, mediante la caracterización y sistematización de sus debilidades particulares. Expocomunartes, como empresa que cataliza la integración de necesidades y oportunidades, involucra actores externos que contribuyen al proceso de evolución en la cadena de valor de las escuelas de danza. Con su modelo de gestión y estrategias, el proyecto logra alinear los recursos, bienes y servicios de sus aliados con el potencial de las escuelas de danza en Cali, desarrollando así su crecimiento en el sector de las industrias creativas y culturales.

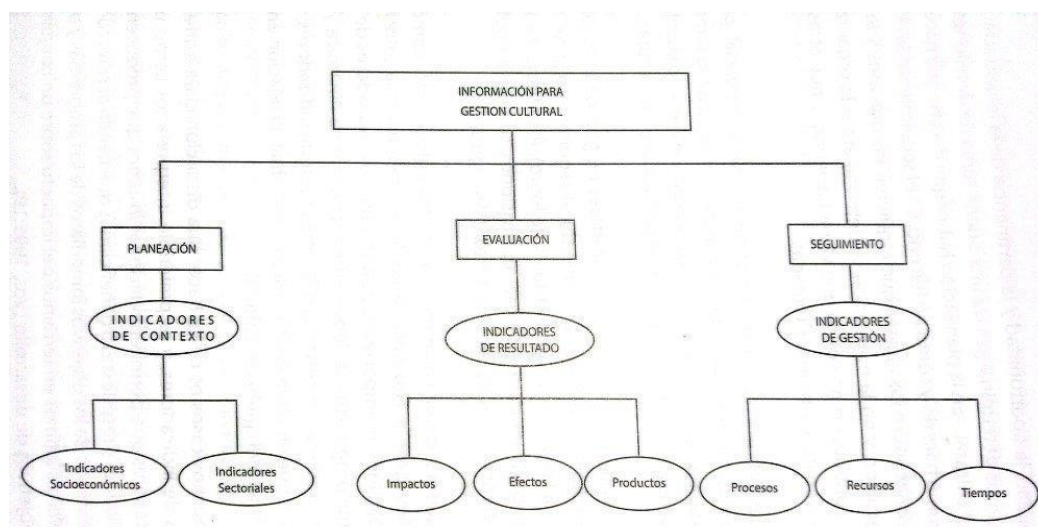
Para el desarrollo de este marco, se establecieron las categorías que se presentan a continuación, las cuales permiten sustentar lo que más adelante será abordado. Estas categorías se dividen entre cualitativas y cuantitativas, de manera que el proyecto pueda diseñar un sistema integral al momento de evaluar su impacto en la comunidad en las áreas señaladas anteriormente (impacto social, cultural y económico).

Indicadores

Para el desarrollo del proyecto se toma como referencia a Quintero (2013), quien define los indicadores en el área de gestión cultural como un insumo para la toma de decisiones en los procesos de planeación, organización, dirección, seguimiento y control de las organizaciones culturales; que, según la fase que afronte la gestión cultural eran de contexto si a la planeación se refiere, de gestión en el caso del ejercicio de la fase de seguimiento, o de logro si lo que se requiere es hacer evaluación. Los indicadores permiten establecer un diagnóstico del proyecto o la organización cultural, así como conocer el estado de este en diferentes momentos.

Siendo así, los indicadores, dependiendo de la fase de gestión cultural en la que se encuentren, serán clasificados conforme a la siguiente gráfica:

Figura 1 *Indicadores en gestión cultural*



Fuente: Tomado de Quintero (2013), p. 106.

Según el autor, los indicadores de contexto permiten recopilar información en tanto “reflejan el estado de las cosas en general” (p. 115) y se dividen en indicadores socioeconómicos y sectoriales; los indicadores socioeconómicos son de dos tipos, de desarrollo (económico y social) y de acceso; mientras que los indicadores sectoriales son de oferta,

consumo e industrias culturales. Por su parte, los indicadores de resultado son: de productos (resultado inmediato), efecto (utilización de los productos) e impactos (resultados de desarrollo). Y, por último, los indicadores de gestión pueden ser de procesos o de recursos (humanos, físicos o financieros).

De acuerdo con el concepto de Martinell (2020), Expocomunartes y la dimensión cultural del desarrollo entiende que existen unos intangibles dentro de la cultura que permite la cohesión social. Estos intangibles están en esos “cuerpos vivos”, las escuelas de danza, donde se promueve el desarrollo de capacidades. Entonces, ¿Cómo incorporar estos intangibles y su impacto en el desarrollo humano?, es a través de la legitimación de una cultura que genera capacidades, y si las escuelas de danza están promoviendo potencialidades humanas no solo por potenciar el arte, sino que esa labor tiene valores añadidos a acciones orientadas al desarrollo humano y provee recursos para que los seres humanos exploren diferentes competencias dentro de la industria creativa, Expocomunartes articulará, dentro de esta sociedad globalizada, a los cooperadores nacionales e internacionales con este propósito hacia el desarrollo cultural.

Imagen 1 Dimensiones de desarrollo cultural



Fuente: Elaboración propia, inspirado en la teoría de las 4 dimensiones culturales de Martinell (2016)

El desarrollo económico es una dimensión clave de las industrias creativas y culturales, lo que Expocomunartes hace es encontrar recursos y gestionarlos para que lleguen a las escuelas. Este proceso es fundamental para el desarrollo cultural, ya que permite que las escuelas de danza accedan a los medios necesarios para implementar nuevas metodologías de enseñanza, mejorar infraestructuras, y adquirir tecnologías innovadoras. Al facilitar estos recursos, Expocomunartes fomenta un ambiente donde la creatividad y el conocimiento pueden florecer, lo que contribuye a la preservación y evolución de las prácticas culturales. La gestión de recursos busca brindar un

apoyo integral, refuerza la identidad cultural y promueve un crecimiento sostenible y significativo dentro de la comunidad artística.

Seguimiento

El seguimiento consiste, según Sánchez (2008), en evaluar periódicamente los resultados obtenidos durante la ejecución de un proyecto y compararlos con los indicadores iniciales con el fin de incorporar ajustes que permitan el alcance de metas. Para este se requiere la aplicación de técnicas e instrumentos tales como las entrevistas, las reuniones estratégicas, guías de observación, monitoreo de la información y trabajo articulado con los grupos que intervienen en el proyecto; por tanto, la organización debe disponer de los recursos y presupuestos que garanticen este proceso.

Evaluación

El término evaluación en un proyecto sociocultural, de acuerdo con los planteamientos de Stufflebeam & Shinkfield (como se citó en Ventosa, 2001), suele ser mal interpretado y poco valorado pues se “asume” que es la parte final de un proyecto y muchas veces se realiza a partir de las subjetividades del gestor cultural, adicionalmente se carece de instrumentos aplicables en los modelos de evaluación cultural. El concepto de evaluación, según los autores, se refiere al “enjuiciamiento sistemático de la valía o mérito de un objeto” (p. 84). Por su parte, el Ministerio de Cultura, resalta en el manual “Herramientas para la gestión cultural pública” (2013) la importancia de la evaluación en los procesos de planeación cultural, en tanto ha de ser un ejercicio participativo, colaborativo, así como debe tener en cuenta las variables sociales, económicas, culturales, los territorios, las acciones de evaluación, los actores que intervienen en el proceso, los recursos económicos, organizativos, cognitivos, al igual que la evaluación del proceso y los resultados. Por esta razón, esta categoría dentro de un proyecto sociocultural sirve

de guía para la toma de decisiones, solucionar problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados en todo el proceso.

Modelo de gestión sociocultural

De acuerdo con lo sugerido por los autores Alcántara (2011) y Juliá (2016), la importancia de orientar los estudios socioculturales hacia una gama más amplia de recursos, capacidades y potencialidades que trasciendan lo convencionalmente considerado como "cultural", partiendo desde el énfasis en lo local, permite un análisis de los sujetos en interacción con el territorio. Este ámbito territorial alberga diversos actores que, en el ámbito económico, poseen ideas, conocimientos, valores, habilidades y experiencias que han dado lugar a resultados tangibles como la creación de empleo, la inclusión social y la reducción de la dependencia de importaciones. Un ejemplo destacado de esto lo constituyen las industrias creativas, que operan en el marco de la economía del conocimiento y la industria cultural

En esta misma dirección Rodríguez et al. (2021), el discurso teórico que aborda la transversalidad de la cultura en los procesos de desarrollo sostiene que cualquier transformación del territorio debe abordarse desde una perspectiva integral del municipio. En esta visión, aspectos como la identidad, el patrimonio, la participación ciudadana y la gobernabilidad se consideran como dimensiones fundamentales que abarcan no solo sectores socio-productivos, sino también aspectos como el género, el envejecimiento y la cultura popular tradicional, tal y como se encuentra en Expocomunartes.

Desde esta mirada analítica, es relevante reconocer tanto los factores económicos como los no económicos (recursos sociales, culturales, históricos, institucionales y ambientales) como potencialidades endógenas de cada territorio, los cuales desempeñan un papel crucial en el proceso de desarrollo económico local.

Estos factores permiten un acercamiento al desarrollo local como un proceso continuo de progreso socioeconómico arraigado en un área específica y liderado por los gobiernos locales. De acuerdo con Pineda et al. (2019), en este proceso se integran y coordinan tanto la utilización de los recursos locales como las diversas corrientes de recursos externos con el fin de promover el avance de la comunidad y mejorar el bienestar humano.

El potencial de desarrollo de una comunidad o localidad se maneja desde dos enfoques distintos que, sin embargo, deben complementarse en el proceso de gestión. Uno de ellos es de naturaleza exógena, caracterizado por la llegada de una corriente de riqueza (ya sea histórica, cultural, humana, tecnológica, económica, social, institucional o material) desde fuera del sistema nacional o local. Esta riqueza se integra en el sistema y se utiliza para promover el bienestar humano y el progreso en la comunidad.

El otro enfoque es endógeno y se refiere a la capacidad del propio sistema para generar o aumentar esta riqueza desde dentro. Esto se logra mediante la coherente organización del sistema, que le permite aprovechar toda la sinergia disponible tanto internamente como a través de las corrientes exógenas captadas. La riqueza endógena se integra entonces a las fuentes externas en función del desarrollo general de la comunidad.

El modelo de gestión sociocultural requiere reflexionar sobre el ser humano, siendo éste fundamental de todo el proceso de desarrollo, adoptando el modelo del capital humano. Según Schultz, el capital humano entiende que invirtiendo en sí mismos, los seres humanos crean oportunidades que posibilitan una mejora en su calidad de vida, en ese sentido la educación tiene el sello desde ciencias económicas, como el garante del retorno de esa inversión en un bienestar para el individuo y su entorno. Según Schultz citado en Cardona Et al (2007):

La educación puede considerarse como un consumo, cuando se disfruta de una lectura, una película,

conversación de un tema interesante o de una obra de arte; y una inversión, cuando se mejora el status social y económico, se adquieren bienes y servicios; se considera una pérdida de tiempo cuando no sirve para disfrutar ni mejorar; y un estorbo o impedimento, cuando la educación no está acorde con los gustos, preferencias y oportunidades del individuo (p. 13).

En cuanto al capital humano, los autores sugieren los siguientes indicadores:

- **Oportunidades de crecimiento profesional y personal.** Este indicador incluye el número de oportunidades de promoción y crecimiento profesional dentro de las escuelas, el seguimiento de la progresión de carrera de los egresados y docentes; y la percepción de las oportunidades de desarrollo profesional y personal ofrecidas por la empresa.
- **Impacto en la calidad de vida de los participantes y su entorno.** Este indicador mide los cambios en la calidad de vida de los participantes a través de encuestas y estudios longitudinales, el impacto de las mejoras educativas y formativas en la comunidad circundante; y la participación de los egresados en actividades comunitarias y su contribución al desarrollo local.
- **Retorno de la inversión en educación y formación.** Este indicador se refiere a la medición del retorno de la inversión en términos de mejoras salariales y condiciones laborales de los participantes, la evaluación del impacto económico de las actividades de las escuelas en la comunidad, y la comparación entre la inversión realizada en formación y los beneficios tangibles e intangibles obtenidos.

Por lo anterior se recalca la importancia que tiene para Expocomunartes apoyar a las escuelas de danza; ya que dentro de ellas se desarrolla una formación netamente vocacional que

brinda al ser humano capacidades vinculadas con el bienestar emocional y psicológico, además del creativo y disciplinar (Martínez, 1997:14). En este enfoque, la economía y los aspectos culturales se entrelazan para formar un sistema integral cuyo objetivo es que el modelo de gestión cultural se articule con el sistema de indicadores, generando nuevos estados de desarrollo que reflejen el futuro deseado y permitan establecer nuevas metas concretas.

Por esta razón, los Modelos Socioculturales de las Industrias Creativas y Culturales (ICC) en Colombia emergen en un contexto donde la interacción entre la creatividad, la innovación y la economía se entrelazan para generar valor en la sociedad. Estos modelos no solo se centran en la producción de bienes culturales y creativos, sino que también abordan aspectos sociales, culturales y económicos, impactando significativamente en el desarrollo nacional y en la identidad colectiva de las comunidades (Ministerio de Ciencia Tecnología e innovación, 2019).

Uno de los pilares fundamentales de los Modelos Socioculturales de las ICC es su capacidad para promover la inclusión y la diversidad cultural; por tanto, y teniendo en cuenta que Colombia que tiene diferentes tradiciones y expresiones artísticas, las ICC tienen como misión preservar y promover la identidad cultural ya que estas industrias no solo generan productos culturales, como música, cine, artesanías o literatura, sino que también crean espacios de encuentro donde se celebra la diversidad y se promueve el diálogo intercultural (Ministerio de Ciencia Tecnología e innovación, 2019).

Así mismo, los Modelos Socioculturales de las ICC son motores de desarrollo económico y social en las comunidades locales. Según lo planteado por Sen (1998) a través de la creación de empleo, el fomento del emprendimiento y la generación de ingresos, estas industrias contribuyen al bienestar y desarrollo de las personas al igual que al fortalecimiento de

la economía de una región o comunidad. Por ejemplo, iniciativas como "Colombia Sigue Adelante" identifican al turismo y la cultura como sectores clave para la reactivación económica, reconociendo su potencial para dinamizar la actividad empresarial y generar oportunidades de crecimiento (Estévez, et al., 2018).

Aportes de la cultura del desarrollo

Esta dimensión cultural está estrechamente ligada al ámbito económico y a las dinámicas del mercado global. Es el área que ha captado la atención tanto de la gestión cultural como de diversos actores e instituciones, públicas y privadas. Según Martinell (2016), esta dimensión ha sido clave para abordar la falta de concreción en el sector de las Industrias Culturales y Creativas (ICC). Los temas estudiados en esta dimensión incluyen impactos directos, como la contribución al Producto Interno Bruto (PIB), la renta per cápita y la generación de empleo, así como impactos indirectos en otros sectores, como la gobernabilidad, la cohesión social y el sentido de pertenencia.

Por tanto, la dimensión cultural del desarrollo se enfoca en analizar las diversas influencias culturales que afectan la creación de condiciones para el progreso. Dentro de esta dimensión, se exploran también temas como la transversalidad cultural, las formas de vida, el conocimiento cultural aplicado al desarrollo, los valores culturales, y los impactos de la expresividad en la creatividad, la innovación y el cambio social.

El desarrollo cultural abarca las acciones realizadas desde las políticas culturales, la participación ciudadana y las iniciativas privadas para satisfacer las necesidades culturales de las sociedades, siendo un elemento crucial para el Desarrollo Humano sostenible (Martinell, 2016). Dentro de esta esfera se exploran temas como la mejora de las condiciones culturales, la promoción de la expresividad, la preservación de la memoria colectiva, la participación en

organizaciones culturales, el acceso a la cultura y el fomento de la diversidad cultural. El desarrollo cultural se manifiesta dentro de un ámbito territorial, ya sea a nivel nacional, local, institucional, comunitario o empresarial.

El desarrollo y la creación de capacidades la alternativa de la transformación social.

El desarrollo como concepto más estricto, está relacionado con el crecimiento del producto bruto de una nación, con los avances tecnológicos, y todos los procesos de modernización que apalancan las industrias (Sen, 2000).

El otro enfoque de concepto de desarrollo de Amartya Sen, premio nobel en Economía, promueve una reflexión sobre las posibles formas de avanzar, las ideas de prosperar según el contexto en el que se habita, las diferentes formas de encontrarse con la posibilidad de crear aptitudes para realizar un genuino propósito de vida, coherente con una legítima disposición. Esta variante de desarrollo instauro la apertura de las opciones de organizar medios para el surgimiento de la subjetividad como principio de equidad y participación del progreso y así cumplir con una significación de desarrollo más completo: “un proceso de expansión de las libertades de que disfrutaran los individuos” (Sen 2000, p.9).

La consideración de la libertad como eje articulador del desarrollo es relevante en la medida en que se le pueda garantizar a las personas que, desde su individualidad y su interdependencia, puedan ejercer una voluntad frente a algún propósito alineado con las aptitudes y contribuciones como participantes activos de la sociedad. Sin embargo, esto está supeditado a que “lo que pueden conseguir positivamente los individuos depende de las oportunidades económicas, las libertades políticas, las fuerzas sociales, las posibilidades que brindan la salud, la educación básica y el fomento y el cultivo de las iniciativas” (Sen 2000, p.10).

Expocomunartes recoge estos conceptos y reconoce la necesidad, desde la gestión cultural, de establecer alianzas que permitan a las personas dedicadas a la danza, encontrar y canalizar potenciales deseados, además de acompañar los procesos y brindar apoyos para que esas decisiones y elecciones se conviertan en el tren de un proyecto de vida.

Actualmente, existe un nuevo paradigma teórico en el campo del desarrollo y las políticas públicas. Conocido como el enfoque del <<desarrollo humano>> (y también como el enfoque <<de la capacidad>> o <<de las capacidades>>, ese paradigma parte de una pregunta muy simple: ¿Qué son realmente capaces de hacer y de ser las personas? ¿y qué oportunidades tienen verdaderamente a su disposición para hacer o ser lo puedan? Amén de simple, esta pregunta es también compleja, pues la calidad de vida humana implica múltiples elementos cuya interrelación precisa un estudio detenido. (Nussbaum, 2012. p.14).

Esta presencia conceptual influyente, que proviene desde el campo de las humanidades y respaldado por el Programa de Desarrollo Humano de Las Naciones Unidas es un respaldo a las nuevas propuestas de gestión de la educación, que van desde construir políticas educativas divergentes e incluyentes, como innovadoras y restaurativa de la conexión social, que desestandaricen, desde donde están ubicados los puntos de vista, desde los valores humanos simultáneos, hasta donde están las políticas económicas centradas para distribuir las viabilidades del progreso. Si lo que predica la educación es apostarle al desarrollo “mejorar la calidad de vida de las personas exige decisiones, políticas inteligentes y la participación dedicada de muchos individuos”. (Nussbaum 2012,p.15).

En la dimensión social, Expocomunartes facilita el acceso equitativo a la formación artística, promoviendo inclusión y participación. Los armonizadores culturales proporcionan recursos que amplían los programas y brindan oportunidades a más personas.

En el aspecto cultural, se valora y preserva las tradiciones locales, promoviendo el arte de la danza como parte del patrimonio cultural de Cali. Los armonizadores apoyan la difusión y valoración del arte de la danza, financiando proyectos que rescatan las escuelas

de danza.

Económicamente, el proyecto busca la sostenibilidad financiera, diversificando fuentes de financiamiento y gestionando eficientemente los recursos. Los armonizadores proporcionan apoyo financiero y logístico, fortaleciendo la infraestructura educativa y artística, y ampliando el impacto de Expocomunartes.

El enfoque integral de Expocomunartes, basado en estrategias sociales, culturales y económicas, reconoce al cuerpo como el instrumento primordial en la formación artística, promoviendo el desarrollo integral de individuos y fortaleciendo el tejido social y cultural de Cali.

Stakeholders, agentes de la armonización cultural

Como se mencionó en el inicio de este apartado, desde la propuesta de modelo de gestión de Expocomunartes, el cual tiene como referente simbólico la kinesfera de Rudolf Laban, todos los vectores están vinculados gracias a la metodología relacional que el proyecto propone. A partir de esto se tomaron unas líneas de correlación para esta fase del proyecto: comunidad, red de organizaciones, docentes y apertura de visión; las cuales están centradas en el potencial que pueden desarrollar mediante la participación de los *Stakeholders*, llamados así por su capacidad de influir en el fortalecimiento de los procesos de una institución (en este caso cultural) y que en coherencia con la filosofía Ecosófica de Expocomunartes, serán presentados como “armonizadores culturales” los cuales tienen las siguientes características:

- Dedicaron su vida al arte de la danza.
- Se desarrollaron como maestras(os).
- Se desarrollaron como coreógrafas(os).
- Tienen empresas culturales.

- Poseen varias capacidades pedagógicas.
- Administran sus propios recursos.
- Buscan apoyar económicamente a artistas en formación.
- Buscan acompañar a los artistas para ser ejemplos de vida.
- Poseen una plataforma de visibilización para posibilitar nuevos proyectos de vida.
- Los entes públicos, están inmersos en el campo de la gestión cultural y de proyectos de gestión social y bienestar comunitario.

Imagen 2



Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la revisión del modelo de gestión, se encontró que una de las propuestas innovadoras del proyecto es el enfoque que pretende orientar esta fase del modelo en red. Se tomarán las siguientes ideas de vectores relacionales:

De las dimensiones de la kinesfera se tomarán: “Proximidad con relación al cuerpo
“La piel”,

1. Ambiente externo: ambiente socio-comunitario y cooperadores externos”
(Expocomunartes p. 38). Relacionado con los actores involucrados en los procesos de formación de estudiantes, maestros internacionales e instituciones municipales, departamentales y nacionales; los cuales que contribuyen a la creación de nuevas capacidades y en el compartir de saberes y experiencias.
2. Desde “las Dimensiones Danza e innovación: Anchura: Apertura de la visión e innovación en danza aplicada a la cotidianidad en una comunidad. Abrir nuevos horizontes de visión para la organización.” (P. 38)
3. Desde “los Planos: Los ejes estructurales de Expocomunartes. Plano Transversal: metodología (prospectiva).” (Expocomunartes, p. 38). Lo que será relacionado con los proyectos de vida de las personas como agentes de cambioterritorial.

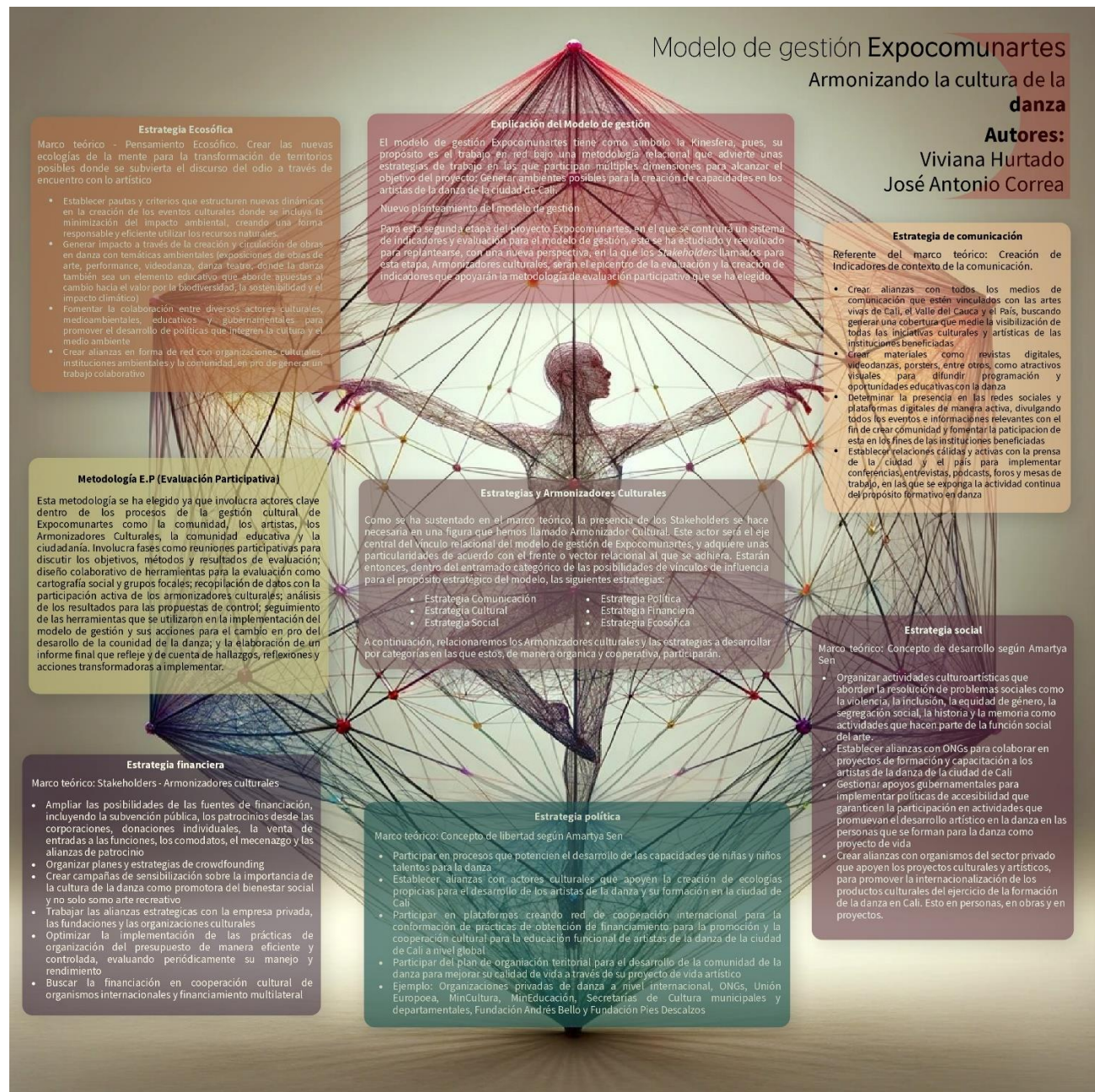
6. Análisis y Resultados

6.1 Revisión del Modelo de Gestión

La indagación sobre el de modelo de gestión del proyecto Expocomunartes (Hurtado et al. 2019), es el punto de partida. Por esta razón, se inicia una revisión documental de las dinámicas relacionadas con los sistemas de indicadores, evaluación y seguimiento de las estrategias del modelo de gestión de proyectos, tanto a nivel nacional como internacional. De allí que, se realice una comprensión teórica y conceptual sobre los sistemas de indicadores,

evaluación y seguimiento de las estrategias del modelo de gestión cultural, sistemas de recolección de datos y baterías de medición sobre proyectos culturales.

Imagen 3



Fuente: Elaboración propia

Estrategia de comunicación y modelo de gestión

Se propone la articulación del proyecto con medios tecnológicos y digitales que sirven como herramientas para narrar el proceso de la danza de Cali, el Valle del Cauca y Colombia; esto gracias a que funcionan como una poderosa herramienta para la difusión del proyecto. Así mismo, se contempla la posibilidad de utilizar libros digitales, podcast y videodanzas, entre otros posibles formatos, que se erigen como recursos audiovisuales para dar a conocer la programación cultural y las oportunidades educativas disponibles de Expocomunartes. Las redes sociales y plataformas digitales también juegan un papel fundamental en la estrategia de comunicación.

Gestión de riesgos

El proyecto Expocomunartes se centra en fortalecer las escuelas de danza en Cali mediante la creación de un sistema de evaluación y seguimiento basado en indicadores. Este sistema actúa como un puente entre las escuelas de danza y los armonizadores culturales facilitando la captación de recursos y la creación de oportunidades de desarrollo. Para garantizar el éxito de este proyecto, es crucial implementar un plan de gestión de riesgos que identifique y mitigue posibles amenazas. Lo anterior, se puede ver reflejado en la siguiente matriz DOFA

Tabla 2

Análisis DOFA (FODA)	Detalles
Fortalezas	Red de comunicación establecida entre escuelas de danza y armonizadores culturales.
	Modelo de gestión innovador basado en la kinesfera de Laban.
	Impacto social y cultural positivo, promoviendo el bienestar y desarrollo integral de la comunidad artística.
Oportunidades	Apoyo gubernamental disponible para proyectos culturales.
	Potencial para formar alianzas con instituciones y patrocinadores internacionales.
	Crecimiento del sector cultural y mayor visibilidad y profesionalización de la danza.
Debilidades	Falta de recursos financieros y dependencia de patrocinios.
	Necesidad de fortalecer habilidades de gestión en las escuelas de danza.
	Infraestructura limitada para la formación y presentación de danza.

Amenazas	Inestabilidad económica que podría reducir los fondos disponibles para proyectos culturales.
	Posible desinterés o falta de compromiso de los patrocinadores.
	Factores sociales adversos como la violencia y la pobreza afectando a los estudiantes y profesores de danza.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta un plan de gestión de riesgos

Tabla 3

Plan de Gestión de Riesgos	Detalles
Riesgo Financiero	Indicadores: monitoreo de fondos captados y gastos del proyecto.
	Ruta de Control: establecer acuerdos claros con patrocinadores y diversificar fuentes de financiamiento.
	Seguimiento: reuniones trimestrales de revisión financiera.
Riesgo de Comunicación	Indicadores: frecuencia y calidad de la comunicación entre los actores involucrados.
	Ruta de Control: implementar plataformas digitales y organizar talleres de integración.
	Seguimiento: evaluaciones mensuales de la efectividad de la comunicación.
Riesgo Social	Indicadores: participación y rendimiento de los estudiantes, incidentes relacionados con violencia o pobreza.
	Ruta de Control: proveer apoyo psicológico y social, colaborar con organizaciones locales.
	Seguimiento: informes bimensuales sobre el estado social de los participantes.
Riesgo de Gestión	Indicadores: eficiencia en la ejecución de actividades y cumplimiento de objetivos.
	Ruta de Control: capacitación en gestión para directores de escuelas de danza, supervisión continua.
	Seguimiento: Auditorías semestrales y feedback continuo.

Fuente: Elaboración propia

Alcance

El alcance del proyecto Expocomunartes se centra el análisis del modelo de gestión, en la propuesta de un nuevo modelo que se adapte a la experiencia de vida del proyecto y en la elaboración de un sistema de indicadores, evaluación y seguimiento en tres áreas: social, cultural y económica. En este orden de ideas, se estudiaron las acciones de Expocomunartes realizadas desde 2019 y se encontró la contribución económica de armonizadores culturales en Incolballet;

esto ha permitido que integrantes de esta compañía, en su mayoría jóvenes, hayan tenido la oportunidad de vivir experiencias artísticas enriquecedoras para su desarrollo personal.

Siendo así, y dado el impacto del proyecto y la factibilidad para su ejecución, se propone trazar nuevos objetivos que permitan la recopilación de información cualitativa sobre el impacto en la vida de los bailarines de las escuelas de danza a nivel de ciudad, resultado del progreso obtenido en las actividades formativas en las escuelas de danza. De igual forma, se busca estudiar y caracterizar entidades públicas, privadas, mixtas o unipersonales, para crear un perfil y a su vez una estrategia de captación de armonizadores que apoyen las escuelas de danza de Cali.

El proyecto pretende establecer por tanto una caracterización de las escuelas de danza en Cali que permitirá identificar los diferentes géneros y modalidades de danza. Así mismo, se realizará una caracterización de los armonizadores culturales que permita conocer el perfil idóneo para las contribuciones económicas a las escuelas de danza de la ciudad; esto incluirá indicadores tanto cuantitativos como cualitativos para capturar el alcance completo del impacto del proyecto.

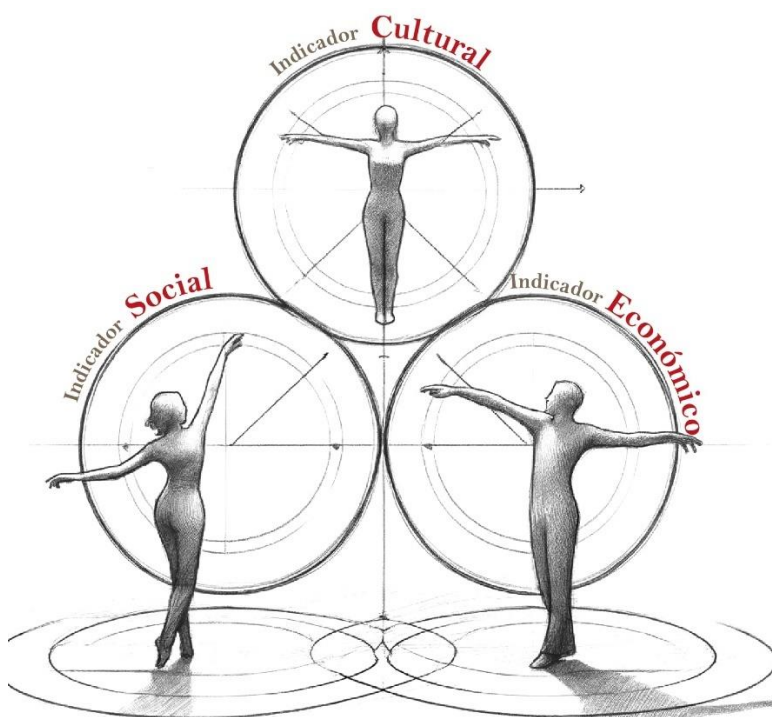
Monetización del proyecto

El proyecto Expocomunartes se concibe como un modelo autosostenible, donde una parte significativa de los recursos proviene de contribuciones por parte de los armonizadores culturales. Este enfoque se basa en la idea de que el 10% de las contribuciones realizadas por los armonizadores culturales se destinarán al sostenimiento administrativo del proyecto. Esta medida no solo garantiza la viabilidad financiera a largo plazo, sino que también fomenta una relación de colaboración y compromiso con los participantes del proyecto.

6.2 Desarrollo del sistema de evaluación e indicadores

El diseño de una batería de indicadores permitirá entonces conocer la creación de capacidades, historias de vida y formas de impacto de transformación social resultado de las actividades formativas en escuelas de danza de la ciudad de Cali. Estos indicadores serán fundamentales para evaluar cómo las actividades formativas están contribuyendo al empoderamiento de los participantes, a su desarrollo personal y a la transformación social dentro de la comunidad. Por otra parte, permitirá la data de las escuelas de danza en Santiago de Cali así como los potenciales armonizadores culturales que brinden apoyo a los bailarines beneficiarios del proyecto. En virtud de lo anterior se toma como referencia lo planteado por Quintero (2013), y se estableció la “triada de indicadores” de Expocomunartes (sociales, económicos y culturales) tal y como se observa en la siguiente figura:

Imagen 4: Triada de indicadores Expocomunartes



Fuente: Elaboración propia

Indicadores sociales

Se enmarcan en indicadores de contexto y desarrollo relacionados con la calidad de vida, nivel de vida, valores, principios e índice de desarrollo humano. Los indicadores del impacto social de la danza en los bailarines de Cali, a través de programas formativos gestionados por los armonizadores culturales de Expocomunartes, son cruciales. Estos indicadores fortalecen la estructura institucional mediante la ampliación de vínculos estratégicos, creando una ecología más propicia para proyectos exitosos. A continuación, se presenta una propuesta para medir el impacto social en los beneficiarios del proyecto:

Tabla 4 Batería de indicadores Expocomunartes dirigido a escuelas de danza beneficiadas

Ítem	Descripción
Fecha	DD/MM/AA
Nombre de la escuela de danza (Razón social)	Como se encuentra registrada ante la cámara de comercio de Cali
Identificación tributaria	Nit/RUT
Representante legal	Nombre completo registrado en la Cámara de comercio de Cali
Dirección	Dirección registrada en la Cámara de comercio de Cali
Teléfono	Celular/Fijo
E-mail	Correo electrónico registrado en la Cámara de comercio de Cali
Página web	
Armonizador cultural	Nombre de la organización que brinda apoyo a la escuela de danza
Numero de contrato	Adjuntar contrato con Expocomunartes
Tipo de contribución	Económica/Conocimiento (taller, servicios complementarios, etc.) /Dotación material (insumos de danza, escenografía, utilería, etc.) /Otro
Descripción de la contribución	Especificar, describir
Recepción económica	Cantidad en pesos colombianos recibido
Numero de bailarines beneficiados	Numérico
Edad promedio beneficiados (años)	3 a 6 /6 a 9 /9 a 12/12 a 18/Mayor de 18
Inversión económica en formación artística	División del total entre los beneficiarios
Horas dedicadas a la formación artística	Número de horas
Horas dedicadas por mes según contribución	Número de horas
Días dedicados a la implementación del beneficio	Número de horas
Productos culturales a entregar	Fotos, videos, muestras artísticas, coreografías, etc.
Productos entregados	
Desarrollo de nuevas experiencias dentro del ejercicio danzario	Describir en uno o dos párrafos las experiencias más significativas de los beneficiarios

Enuncie la historia de vida más importante del semestre	Describir en uno o dos párrafos historia de vida más importante y realizar una corta caracterización
Fortalezas	Aspectos que son favorables en la implementación del proyecto
Debilidades	Limitantes en la implementación del proyecto
Recomendaciones	Sugerencias de mejora
Oportunidades dentro del círculo artístico de proyección profesional	Empleo, proyección internacional, etc
Producto audiovisual historia de vida	Entrega de producto audiovisual de 5 minutos en el que se expone la experiencia de historias de vida
Otras evidencias	Fotos, contratos, facturas, retenciones, etc.
Rendición de cuentas	Estados financieros del proyecto, ingresos, egresos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Encuesta a bailarines en formación de las escuelas de danza beneficiarias

Ítem	Descripción
Fecha	DD/MM/AA
Nombre completo	Nombres y apellidos
Identificación:	Número tarjeta identidad u otro documento
Edad:	Años
Género:	Masculino/Femenino/Otro
Origen Étnico (si aplica):	NARP
Estrato Socioeconómico:	1, 2 o 3
Tipo de Educación Artística Recibida:	Formal informal/Tipo de arte escénica
Intereses y Habilidades Especiales:	
Participación en Proyectos Culturales Previos:	SI/NO
Discapacidad:	No/ Sí (especifique el tipo de discapacidad)
Víctima del Conflicto Armado:	SI/NO
Mi relación con mis padres y familiares es:	Percepción calificativa de 1 a 5*
Considero que el beneficio recibido danza contribuye a mi bienestar:	Percepción calificativa de 1 a 5
Mi relación con mis compañeros de danza es	Percepción calificativa de 1 a 5
Mi relación con mis maestros de danza es	Percepción calificativa de 1 a 5
Mi gusto por bailar es	Percepción calificativa de 1 a 5
en los últimos 3 meses he mejorado mis habilidades en danza	Percepción calificativa de 1 a 5

*Calificación equivalente a 1=mala; 2=regular; 3=Buena; 4=Muy buena;5=Excelente

Fuente: Elaboración propia

Indicadores culturales

Están relacionados con los indicadores sectoriales o descriptivos, corresponden oferta cultural, industrias culturales y creativas. Dan cuenta de las instituciones culturales e inventarios de instituciones culturales (Quintero, 2013).

Tabla 6 Indicadores culturales Expocomunartes

Tema	Indicador	Tipo	Frecuencia medición	Instrumento medición
Escuelas de danza de Cali	Numero de escuelas de danza beneficiadas	Cuantitativo	Trimestral	Contratos
	Caracterización de escuelas de danza según régimen tributario, género y modalidad	Cuantitativo	Trimestral	Fuentes primarias y secundarias
	Número de bailarines por escuela	Cuantitativo	Trimestral	Formulario de inscripción
	Número de escuelas beneficiadas del proyecto	Cuantitativo	Trimestral	Convenios firmados

Fuente: Elaboración propia

Indicadores económicos

Al igual que los indicadores culturales, los indicadores económicos, pertenecen a los indicadores sectoriales o descriptivos. Se busca la captación de recursos económicos a través de empresas del sector privado, publico, mixto, empresas con ánimo o sin ánimo de lucro, unipersonales o asociativas. La captación de recursos que será medida por el monto total obtenido a través de armonizadores culturales, mediante registros financieros detallados de los fondos captados, desglosados por fuente de financiación.

Tabla 7 Indicadores económicos

Tema	Indicador	Tipo	Frecuencia medición	Instrumento medición
Armonizadores culturales	Caracterización de potenciales armonizadores culturales	Cuantitativo y cualitativo	Trimestral	Fuentes primarias y secundarias
	Número de armonizadores culturales confirmados	Cuantitativo	Trimestral	Convenio firmado
	Número de participaciones en convocatorias públicas de apoyo económico al sector de danza aprobadas	Cuantitativo	Anual	Formatos diligenciados y aprobados

	Ingresos económicos, estados financieros	Cuantitativo	Trimestral	Informe financiero
--	--	--------------	------------	--------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Recopilación de la información de los Armonizadores culturales

Ítem	Descripción
Nombre de la empresa u organización	Razón social
Tipo de organización	Unipersonal/SAS/ Entidad con ánimo de lucro/Entidad sin ánimo de lucro
Dirección	Ubicación sociodemográfica
Industria a la que pertenece	Entretenimiento/Deporte/ Telecomunicaciones/Alimentos y bebidas Otros

Fuente: Elaboración propia

6.1 Sistema de evaluación y seguimiento

La evaluación y seguimiento se realizará inicialmente a partir de la revisión de objetivos del proyecto y el análisis de las baterías de indicadores de manera periódica como se ha mencionado. Por otra parte, se realizará la, revisión de los informes de gestión, reuniones con los beneficiarios, ejercicio de equipos, matriz DOFA, así como el análisis de las siguientes variables:

La utilización de los servicios o productos resultado de la planificación y gestión entre Expocomunartes y las escuelas de danza de Cali.

Impacto social en las escuelas y comunidades beneficiadas resultado de la utilización de los patrocinios, servicios o productos por parte de los beneficiarios, la evaluación de cómo influye la ejecución del proyecto en la vida de los bailarines de Cali.

Análisis de las escuelas de danza, construcción y actualización de la data de escuelas, su respectiva sistematización y monitoreo.

Análisis de los Armonizadores culturales con relación al perfil, la pertinencia, aporte y resultados, los convenios o contratos firmados, términos y restricciones.

Uso de las tecnologías para la gestión del proyecto, archivo, etc.

7. Conclusiones y Recomendaciones

El sistema de indicadores, evaluación y seguimiento son una herramienta fundamental que permitirá al equipo administrativo de Expocomunartes un análisis pertinente de los objetivos del proyecto en aras de su ejecución. La indagación bibliográfica resultó una experiencia significativa en el ejercicio de consolidación de la batería de indicadores, la comprensión conceptual y su aplicación en la gestión cultural de alto nivel. Se presentan las conclusiones y recomendaciones:

- **Modelo de Gestión en Red:** El proyecto utiliza un modelo de gestión basado en una red de relaciones, inspirado en la Kinesfera de Rudolf Von Laban, lo cual ha demostrado ser efectivo en conectar a diversos actores del sector cultural.
- **Necesidad de Seguimiento y Evaluación:** Se ha identificado la necesidad de implementar un sistema de seguimiento y evaluación para el proyecto Expocomunartes, con el fin de optimizar su impacto y eficacia.
- **Impacto Social y Cultural:** Expocomunartes tiene un impacto significativo en las áreas social y cultural, mejorando la calidad de vida y oportunidades para bailarines de escasos recursos en Cali. Porque a través de los Armonizadores culturales se podrán construir propósitos intrínsecos de las escuelas de danza aportando al bienestar social de la región y el territorio
- **La experiencia piloto con INCOLBALLET:** Permitió visibilizar el potencial del modelo para gestionar patrocinadores y fortalecer instituciones de danza, evidenciado en múltiples beneficios tangibles.
- **Capital Humano y Recursos:** El proyecto fortalece el impulso de la creación y fortalecimiento del capital humano, siendo el modelo de gestión Expocomunartes un

catalizador de la relación Armonizadores culturales - escuelas de danza, proporcionando recursos económicos, tecnológicos y formativos a través de alianzas estratégicas.

- Intercambios y Alianzas: Las alianzas con instituciones locales e internacionales han sido fundamentales para el desarrollo del proyecto, promoviendo intercambios culturales y profesionalización.
- Evaluación de Indicadores: El proyecto evidenció la importancia de contar con una batería de indicadores contextualizada y alineada con las realidades de las escuelas de danza con el fin de medir el impacto del proyecto en términos de creación de capacidades, transformación social y captación de recursos.
- Contribución a los ODS: Expocomunartes contribuye a varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), incluyendo la reducción de la pobreza, educación de calidad y crecimiento económico.
- Ciclo de Crecimiento y Bienestar: La inversión en arte y cultura, como promueve Expocomunartes, genera empleo, atrae turismo y fortalece la economía local, creando un ciclo de crecimiento y bienestar en la comunidad.
- Registro de marca: La experiencia piloto en Incolballet evidenció la necesidad de formalización de Expocomunartes en aspectos tributarios y de registro de marca. Esto permitirá sistematizar las historias de gestión cultural que se realicen en el marco del proyecto. Como complemento, se hace necesaria la creación de una página web que funcione como una plataforma digital y un punto de encuentro entre las escuelas de danza del ámbito regional o nacional y los potenciales armonizadores culturales.
- Fuentes de financiamiento: Profundizar en el apalancamiento del proyecto con la política pública, especialmente en lo relacionado con las leyes que rigen el fundraising y

crowdfunding en Colombia, dado que una parte esencial del modelo de gestión de Expocomunartes son las donaciones económicas.

Recomendaciones

- **Revisión y Mejora del Modelo:** Se considera esencial revisar y mejorar continuamente el modelo de gestión para fortalecer el proyecto, enfocándose en la captación de recursos y la armonización de agentes externos e internos.
- **Fortalecimiento de Alianzas Estratégicas:** Continuar y expandir las alianzas estratégicas con instituciones locales e internacionales para asegurar un flujo constante de recursos y oportunidades para las escuelas de danza.
- **Tecnología:** Implementación de tecnologías para la recopilación, sistematización y análisis de datos. El diseño de una plataforma digital que permita la captación de recurso de manera legal y que a su vez sea un espacio de interacción entre escuelas de danza y armonizadores culturales.
- **Visibilidad y Promoción:** Incrementar las estrategias de visibilidad y promoción del proyecto y sus beneficiarios, utilizando medios de comunicación y plataformas digitales para atraer más patrocinadores y apoyo comunitario.
- **Evaluación y Adaptación del Modelo:** Realizar evaluaciones periódicas del modelo de gestión y adaptarlo según las necesidades emergentes y los resultados obtenidos, asegurando su relevancia y efectividad a largo plazo.
- **Alianzas con el sector académico** como Universidades que puedan potencializar el proyecto a corto, mediano y largo plazo.

8. Bibliografía

- Alcántara, A. (2011). Los equipamientos de carácter sociocultural y sus modelos de gestión. *Quaderns d'animació i educació social*, (14), 1-13.
<http://quadernsanimacio.net/ANTERIORES/catorce/equipamientos.pdf>
- Alfonso, A. (2016). ECOSOFIA O cómo armonizar las dimensiones que conviven en el humano: la dimensión Natural y la Social. Colombia. Universidad Santo Tomas de Aquino. Bogotá. <https://docplayer.es/97261033-Ecosofia-o-como-armonizar-las-dimensiones-que-conviven-en-el-humano-la-dimension-natural-y-la-social.html>
- Alzate, J y Orozco, J. (2017). Stakeholders, actores estratégicos en la construcción de marca. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*. Vol. 16 Núm. 32. Enero-junio 2018. pp. 95-109. Medellín, Colombia.
- Berger, P y Luckman, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu. Ed. 22 (2011). Buenos Aires. ISBN 9789505180097
- Bonet, A. (2004). *Reflexiones a propósito de indicadores y estadísticas culturales*. *Boletín GC: Gestión cultural*. Universidad de Barcelona.
- Cardona Et al. (2007). *Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Semillero de Investigación en Economía de EAFIT –SIEDE. Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales –ESyT. ISSN 1692-0694. Medellín. Abril de 2007. Documento 56 - 042007
- Coll, et al (2013). *Un sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión sostenible del patrimonio cultural*.
<https://www.scielo.br/j/tinf/a/PmzGqYMQsjkyLFnk3G3wrKh/?format=pdf&lang=es>

Estévez, et al., (2018). Apuntes sobre el debate académico en Colombia en el proceso de reconocimiento gubernamental de la creación como práctica de generación de nuevo conocimiento, desarrollo tecnológico e innovación. *Revista Cuadernos de Música, Artes Visuales y Artes Escénicas*, 13(1), 281-294.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6268433>

Guattari, F. (1996). *Las tres ecologías*. España. Pretextos. ISBN 84-87101-29-1.

<https://www.arteuna.com/talleres/lab/ediciones/FelixGuattariLastreseecologas.pdf>

Hurtado, V. Sighinolfi, M. y Correa, J. (2019). *Expocomunartes*. Universidad del Rosario.

Doi: https://doi.org/10.48713/10336_20161

Idárraga, S. (s.f.). *La Kinesfera – Planos y ejes del cuerpo*. Entretanto, Arte en movimiento.

<https://entretanto.co/la-kinesfera-planos-y-ejes-del-cuerpo/>

Juliá. (2016). *La concepción cultural en los procesos de desarrollo local y comunitario*.

Cuba. Editorial UNIÓN.

Laban, R. (1988). *The Mastery of Movement*. Plymouth. Northcote House

Lizárraga, I. (2015). El espacio en el análisis del movimiento de Rudolf Laban. *Revista*

Diagonal, (40).

Le Breton, D. (2002). *La sociología del cuerpo*. Editorial Claves. 1 ed. 112 p. Buenos Aires.

ISBN 950-602-443-X

Martinell, A. (2016). *La gestión Cultural en el marco de las políticas de desarrollo*.

Especialización virtual gerencia y gestión cultural. Módulo Cultura y desarrollo. Bogotá.

Universidad del Rosario

Martinell, A. (coord.) et al. (2020). *Cultura y Desarrollo Sostenible. Aportaciones al debate sobre*

la dimensión cultural de la Agenda 2030, REDS, Madrid.

Naranjo, R. (2004). La Cinetografía Labán. *Artes la Revista*, 4(7), 39-43.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/artesudea/article/view/22846/18812>

Nussbaum, M. (2012), *Crear Capacidades: propuestas para el desarrollo humano* (1ª edición) Editorial Paidós, Barcelona, 272 págs.

Ortega, K. (2019). *Indicadores culturales. Un desafío conceptual y procedimental. Conceptos claves en la Gestión Cultural. Enfoques desde Latinoamérica.*

<http://books.openedition.org/ariadnaediciones/7924>

Pineda Machado, M. del R., González Estrada, Y., & Pineda Machado, R. B. (2019). La gestión sociocultural, como herramienta para el desarrollo local (Revisión). *Redel. Revista Granmense De Desarrollo Local*, 3(1), 154-163.

<https://revistas.udg.co.cu/index.php/redel/article/view/688>

Quintero, V. (2013). *Política pública e indicadores culturales*. Colombia. Universidad Santiago de Cali.

República de Colombia (2018) Decreto 1357 de 2018: Por el cual se modifica el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con la actividad de financiación colaborativa.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=87770>

Rodríguez et al. (2021). Experiencia de gestión sociocultural para el desarrollo local a nivel de Consejo Popular. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 9(2), 509-525.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2310-340X2021000200509

Rosselló, C. (2018). La *Evaluación de proyectos y procesos culturales*. *Revista Periférica internacional*, 19, (1), 179-195.

<https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/4915/5294>

Sánchez, M. (2008) Evaluación y seguimiento de planes y proyectos educativos: Un reto y una oportunidad. *Revista Omnia*, (3), 32-50.

<https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121002.pdf>

Sen, A y Kliksberg, B. (2007). *Primero la gente. Una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado*. Editorial Deusto, 305 págs. ISBN. 978-84-234-2583-9

Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Editorial Planeta, 279 págs. ISBN. 950-49-0473-4.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura [UNESCO]. (2010).

Cultura para el desarrollo sostenible.

<https://es.unesco.org/themes/cultura-desarrollo-sostenible>

Ventosa, J. (2001). *Desarrollo y evaluación de proyectos socioculturales*. Madrid: EdCCS.