



Impulso cultural Bucaramanga
Acceso y fortalecimiento para agentes culturales emergentes

Camilo Alberto Carrillo / Bucaramanga, Santander.
Andrea Vanessa Naranjo / Bogotá D.C., Cundinamarca.
María Alejandra Tascón / Bogotá D.C., Cundinamarca.

Directores

Guillermo Alfonso Forero Medina
Luis Enrique Izquierdo Reyes

Maestría en Gestión cultural
Escuela de Ciencias Humanas
Universidad del Rosario

Bogotá, Colombia

Diciembre

2025

Resumen ejecutivo

| | |
|---------------------------------|---|
| Título | Impulso cultural Bucaramanga: acceso y fortalecimiento para agentes emergentes. |
| Integrantes | Camilo Alberto Carrillo / Bucaramanga, Santander. Andrea Vanessa Naranjo / Bogotá D.C., Cundinamarca. María Alejandra Tascón / Bogotá D.C., Cundinamarca. |
| Problema | Los agentes culturales emergentes de Bucaramanga enfrentan barreras técnicas y administrativas que dificultan su participación en el portafolio de estímulos del Instituto Municipal de Cultura y Turismo (IMCT), limitando su acceso a oportunidades de fortalecimiento, financiación y visibilidad dentro del ecosistema cultural local. |
| Descripción del problema | <p>En el contexto de Bucaramanga, la convocatoria Bucaramanga Cree en tu Talento constituye el principal mecanismo público para apoyar procesos de creación, formación, investigación y circulación en la ciudad. Aunque los planes decenales de cultura (2019–2029 y 2024–2033) reconocen la importancia de mejorar el acceso de los agentes culturales emergentes, persisten obstáculos estructurales que impiden su participación en condiciones de equidad.</p> <p>La información recopilada entre 2017 y 2025 evidencia un patrón consistente. Los agentes emergentes encuentran dificultades en la formulación de proyectos, especialmente en la estructuración de presupuestos, redacción de objetivos, organización cronológica y cumplimiento de requisitos administrativos. Las cifras analizadas de las convocatorias recientes revelan que estas limitaciones se traducen en tasas elevadas de inhabilitación y en puntajes bajos durante la evaluación, lo que refleja una brecha entre los requerimientos institucionales y las capacidades técnicas disponibles en la ciudad.</p> <p>Las mejoras implementadas por el IMCT desde 2022 en materia de digitalización, publicación de datos y fortalecimiento de la comunicación institucional han aumentado la participación. Sin embargo, no han sido acompañadas de mecanismos pedagógicos sistemáticos que permitan transformar la información disponible en capacidades reales para formular proyectos. Esta brecha se profundiza para quienes inician su trayectoria artística,</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>pues enfrentan el proceso sin herramientas adaptadas ni acompañamiento especializado.</p> <p>En este escenario, la falta de un diagnóstico oficial, sumada a la inexistencia de programas sostenidos de formación y asesoría técnica, perpetúa desigualdades en el acceso al portafolio y limita el desarrollo de los agentes emergentes, quienes constituyen una parte fundamental del tejido cultural local.</p> |
| <p>Descripción del proyecto</p> | <p>El proyecto se orienta a fortalecer el acceso de los agentes culturales emergentes de Bucaramanga al portafolio de estímulos del Instituto Municipal de Cultura y Turismo mediante una estrategia de investigación aplicada que articula un modelo de gestión y un modelo de evaluación y seguimiento. Esta apuesta surge de la necesidad de contar con herramientas coherentes y sostenibles que acompañen los procesos de formulación y participación en las convocatorias públicas, especialmente para quienes inician su trayectoria artística en la ciudad.</p> <p>El modelo de gestión organiza las fases y los actores involucrados en la implementación del proyecto. Su función es estructurar procesos de diagnóstico, formación y asesoría, a la vez que articula metodologías, materiales pedagógicos y mecanismos de comunicación que facilitan la participación informada y gradual de los agentes culturales emergentes. Este modelo permite ordenar el trabajo interinstitucional, identificar responsabilidades y garantizar que las herramientas creadas correspondan a las necesidades detectadas en el territorio.</p> <p>El modelo de evaluación y seguimiento complementa esta estructura al ofrecer criterios, indicadores y mecanismos de recolección de información que permiten medir la pertinencia y la eficacia del proceso. Su finalidad es asegurar que el modelo de gestión pueda ser ajustado de manera continua, replicado en otros contextos y sostenido en el tiempo. A través de este modelo se valora la apropiación de las herramientas, la calidad de los procesos formativos y la evolución de las capacidades de los agentes culturales participantes.</p> <p>Como parte de estos modelos, el proyecto plantea el diseño conceptual de una plataforma digital de escala media que centraliza información, integra un manual interactivo de postulación y reúne recursos formativos y asesorías de manera accesible y contextualizada. La plataforma no opera como un producto aislado,</p> |

| | |
|-----------------------------|---|
| | <p>sino como un componente articulador que da soporte al modelo de gestión y alimenta el modelo de evaluación y seguimiento.</p> <p>La implementación se realiza mediante una alianza estratégica entre el Grupo Gestor, la Asociación LACSA, el IMCT, instituciones de educación superior y actores del ecosistema cultural. Este trabajo colaborativo facilita un proceso de gobernanza compartida que respalda la pertinencia territorial del proyecto y su coherencia con los lineamientos de la Ley General de Cultura y del Plan Nacional de Cultura. De manera que, la propuesta delimita una intervención realista, sostenible y replicable que responde a las necesidades contemporáneas de creación, circulación y formación en el sector cultural de Bucaramanga.</p> |
| <p>Justificación</p> | <p>La pertinencia del proyecto se fundamenta en las necesidades expresadas por el sector cultural de Bucaramanga en los ejercicios de concertación recogidos en los planes decenales de cultura, los cuales señalan la urgencia de fortalecer a los agentes emergentes mediante procesos de formación, acompañamiento y simplificación en el acceso al portafolio de estímulos.</p> <p>La revisión de los datos de participación entre 2022 y 2025 confirma que una parte significativa de las propuestas presentadas por agentes emergentes no supera la verificación administrativa y técnica, lo que evidencia la existencia de barreras estructurales que no han sido abordadas por la institucionalidad. Si bien el IMCT ha realizado avances importantes en la sistematización y publicación de información, no se cuenta con un programa integral que articule la formación, el acompañamiento y la retroalimentación para este grupo.</p> <p>El proyecto permite llenar este vacío mediante una solución tecnopedagógica replicable que fortalece la capacidad operativa del ecosistema cultural y contribuye a la democratización del acceso a los recursos públicos. Su enfoque de escala media lo hace adaptable, sostenible y coherente con las transformaciones contemporáneas en los modos de creación y circulación artística.</p> |

| | |
|------------------------------|--|
| Objetivo general | Incrementar el acceso por parte de los agentes culturales emergentes de Bucaramanga a los recursos del portafolio de estímulos que ofrece el Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga. |
| Objetivos específicos | <ul style="list-style-type: none"> ● Objetivo específico 1: Identificar las barreras técnicas, administrativas y formativas que enfrentan los agentes culturales emergentes al presentarse al portafolio de estímulos, a partir del análisis de la convocatoria “Bucaramanga Cree en tu Talento” entre 2022 y 2025. ● Objetivo específico 2: Diseñar herramientas de escala media que centralicen información, fortalezcan capacidades y mejoren la calidad de las postulaciones, con el fin de ampliar el acceso efectivo de los agentes culturales emergentes al portafolio de estímulos del IMCT. ● Objetivo específico 3: Diseñar un sistema de evaluación y seguimiento para la valoración de la pertinencia territorial, la viabilidad y el impacto de la iniciativa propuesta en la población de agentes culturales emergentes de Bucaramanga que se presentan al portafolio de estímulos del IMCT. |
| Contexto geográfico | Bucaramanga, Santander- Colombia. |
| Tiempo de Ejecución | 10 meses |
| Beneficiarios | Agentes culturales emergentes de Bucaramanga. |
| Presupuesto | \$78,212,500 |

Indicé

| | |
|---|----|
| 1. Introducción del proyecto | 10 |
| 2. Descripción del problema | 14 |
| 2.1. Contexto normativo y nacional: la brecha entre el derecho formal y el acceso real..... | 14 |
| 2.3 Evidencia del problema: comportamiento de la convocatoria Bucaramanga cree en tu talento 2022–2025 | 17 |
| 3. Justificación de la investigación | 31 |
| 4. Antecedentes | 32 |
| 4.1 Estrategias en otras ciudades de Colombia | 34 |
| 4.2 Buenas prácticas a nivel nacional..... | 34 |
| 4.3 Referentes internacionales..... | 35 |
| 5. Objetivo general..... | 36 |
| 5.1 Objetivos específicos..... | 36 |
| 6. Descripción del proyecto | 36 |
| 7. Marco teórico | 38 |
| 7.1 Gestión cultural: Conceptos fundamentales y alcances. | 39 |
| 7.2 Políticas culturales y su impacto en la participación..... | 40 |
| 7.3 Fortalecimiento de capacidades agentes culturales | 42 |
| 7.4 Análisis de barreras administrativas y técnicas en los procesos de convocatoria | 43 |
| 8. Marco referencial | 44 |
| 8.1 Marco jurídico y normativo..... | 44 |
| 8.1.1 Mandatos constitucionales para la cultura..... | 45 |
| 8.1.2 La Ley General de la Cultura (Ley 397 de 1997)..... | 46 |
| 8.1.3 La Ley de Economía Naranja (Ley 1834 de 2017) | 48 |
| 8.1.4 Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida" | 49 |
| 8.1.5 Plan de Desarrollo Municipal de Bucaramanga "Bucaramanga, Avanza Segura" (2024-2027) | 51 |
| 8.1.6 Plan Decenal de Cultura del IMCT para Bucaramanga (2024-2033) | 52 |
| 8.2.1 Portafolio amplio del IMCT para el desarrollo cultural (más allá de "Cree en tu Talento")..... | 53 |
| 8.2.2 Contribuciones de la Gobernación de Santander (Nivel departamental)..... | 54 |
| 8.2.3 Mecanismos de apoyo nacional (Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes) accesibles a agentes locales | 54 |
| 8.2.4 Disposiciones y oportunidades específicas para talentos emergentes | 55 |

| | |
|--|----|
| 8.3 Convocatoria "Bucaramanga Cree en tu Talento" | 57 |
| 8.3.1 Anclaje normativo y reflejo de políticas..... | 57 |
| 8.3.2 Objetivos, áreas temáticas y enfoque en beneficiarios | 58 |
| 9. Metodología | 59 |
| 9.1 Fases metodológicas..... | 60 |
| 9.2 Principios metodológicos | 62 |
| 9.3 Sostenibilidad metodológica | 62 |
| 10. Modelo de gestión..... | 62 |
| 10.1 Estrategia política..... | 64 |
| 10.1.1 Marco institucional..... | 64 |
| 10.1.1.1 Alianzas con entidades culturales..... | 64 |
| 10.1.1.2 Alianzas con entidades públicas | 66 |
| 10.1.1.3 Convenios con entidades educativas | 67 |
| 10.1.1.4 Convenios con entidades empresariales | 67 |
| 10.2 Estrategia administrativa..... | 68 |
| 10.2.1 Gobernanza y estructura operativa | 69 |
| 10.2.2 Planificación y seguimiento..... | 70 |
| 10.2.3 Sistematización documental y memoria operativa | 71 |
| 10.2.4 Estructura y gestión financiera | 71 |
| 10.3 Estrategia social..... | 76 |
| 10.3.1 Diagnóstico participativo y territorial..... | 76 |
| 10.3.2 Diseño colaborativo de la plataforma..... | 77 |
| 10.3.3 Consolidación de un proceso de apropiación y sostenibilidad | 78 |
| 10.4 Estrategia educativa..... | 78 |
| 10.4.1 Fundamentación pedagógica | 79 |
| 10.4.2 Articulación de componentes formativos | 79 |
| 10.5 Estrategia tecnológica | 81 |
| 10.6 Estrategia comunicativa | 83 |
| 11. Sistema de evaluación y seguimiento con batería de indicadores | 84 |
| 11.1 Antecedentes: Referentes para la construcción del sistema de evaluación | 88 |
| 11.1.1 Tecnología educativa, cocreación y mediaciones digitales | 89 |
| 11.1.2 Experiencias latinoamericanas: evaluación, gestión y aprendizaje | 89 |
| 11.2 Marco teórico | 93 |

| | |
|--|-----|
| 11.2.1 Acceso | 94 |
| 11.2.2 Diversidad..... | 94 |
| 11.2.3 Gobernanza..... | 95 |
| 11.2.4 Participación ciudadana | 95 |
| 11.2.5 Fomento cultural..... | 95 |
| 11.2.6 Fortalecimiento de capacidades | 96 |
| 11.2.7 Evaluación como autoanálisis | 96 |
| 11.2.8 Enfoque multidimensional..... | 97 |
| 11.2.9 Pedagogía en plataformas tecnológicas | 97 |
| 11.3 Sistema de evaluación y seguimiento de indicadores | 98 |
| 11.3.1 Batería de indicadores | 100 |
| 11.3.2 Categorías | 101 |
| 11.3.2.1 Gestión..... | 101 |
| 11.3.2.2 Acceso | 101 |
| 11.3.2.3 Resultado | 102 |
| 11.3.2.4 Impacto | 102 |
| 11.3.2.5 Autoanálisis | 103 |
| 11.3.3 Estrategias..... | 103 |
| 11.3.3.1 Estrategia administrativa | 103 |
| 11.3.3.2 Estrategia política | 103 |
| 11.3.3.3 Estrategia social | 103 |
| 11.3.3.4 Estrategia educativa..... | 104 |
| 11.3.3.5 Estrategia tecnológica..... | 104 |
| 11.3.3.6 Estrategia comunicativa..... | 104 |
| 11.4 Indicadores..... | 104 |
| 12. Metodologías de recolección de datos | 110 |
| 12.1 Metodología de encuestas semiestructuradas..... | 110 |
| 12.2 Construcción de métricas y análisis de resultados | 112 |
| 12.3 Metodología de entrevistas..... | 113 |
| 12.4 Análisis e interpretación de la información..... | 114 |
| 12.5 Metodología de seguimiento y revisión de datos, archivos y métricas | 114 |
| 13. Recomendaciones modelo de evaluación y seguimiento | 115 |
| 13.1 Fortalecer la cultura de evaluación participativa..... | 115 |

| | |
|---|-----|
| 13.2 Equilibrar el enfoque cuantitativo y cualitativo del sistema | 116 |
| 13.3 Reforzar la trazabilidad documental y la sistematización de evidencias | 116 |
| 14. Conclusiones | 116 |
| 15. Anexos | 128 |

Índice tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Resumen global de la convocatoria "Bucaramanga cree en tu talento" (2022-2025) | 19 |
| Tabla 2. Indicadores porcentuales de desempeño y gestión de la convocatoria (2022–2025) | 22 |
| Tabla 3. Dimensión de viabilidad | 105 |
| Tabla 4. Dimensión de impacto | 107 |
| Tabla 5. Dimensión de pertinencia territorial | 109 |

Índice ilustraciones

| | |
|--|-----------|
| Ilustración 1. Proyectos presentados (2022- 2025)..... | 20 |
| Ilustración 2. Propuestas con puntaje bajo (<70) y alto (≥90) (2022–2025). | 24 |
| <i>Ilustración 3. Rechazos en verificación y rechazo post–subsanción (2022–2025)</i> | <i>25</i> |

1. Introducción del proyecto

La presente investigación se desarrolla en un momento de transformaciones profundas para el sector cultural colombiano y, de manera particular, para el ecosistema artístico de Bucaramanga. El proceso formativo adelantado en la Maestría en Gestión Cultural coincidió con una serie de cambios normativos, pedagógicos y tecnológicos que modificaron de manera sustancial el funcionamiento de las convocatorias públicas y las formas de participación de los agentes culturales emergentes (Ministerio de las Artes, las Culturas y los Saberes, 2024). Esta convergencia exigió revisar los supuestos iniciales de la investigación, ya que la disponibilidad de información, los mecanismos institucionales y las dinámicas de participación fueron variando de manera simultánea al avance del proyecto. En consecuencia, el estudio se configuró como un ejercicio atento a las variaciones del entorno, sensible a la relación entre los datos cuantitativos y los procesos culturales locales, y consciente de la tensión permanente entre lo normativo y lo operativo dentro del campo cultural (Ley 1712 de 2014).

Dentro de este escenario en transformación, la convocatoria *Bucaramanga cree en tu talento*, administrada por el Instituto Municipal de Cultura y Turismo (IMCT), se consolidó como un instrumento central para comprender los procesos de acceso a los recursos públicos en una ciudad intermedia. Desde el 2017, la convocatoria ha funcionado como el principal mecanismo municipal para financiar iniciativas de creación, formación, investigación y circulación en ocho disciplinas artísticas (Instituto Municipal de Cultura y Turismo, 2024). Su carácter amplio en perfiles y su permanencia en el tiempo permitieron observar tanto la evolución institucional como los cambios en la relación de la ciudadanía con los instrumentos de fomento cultural. Esta centralidad justificó su selección como caso de estudio y como eje para comprender cómo se materializa el derecho cultural en la práctica cotidiana (Constitución Política de Colombia, 1991, artículos 70, 71, 72).

Pues bien, para comprender este proceso, es necesario considerar que entre 2017 y 2021 la convocatoria se desarrolló en un contexto marcado por dificultades en el acceso a la información y por la dispersión de documentos públicos esenciales para el seguimiento del proceso. Si bien la convocatoria había alcanzado cierta estabilidad institucional, los criterios de evaluación, los listados de habilitación y las razones de rechazo no estaban sistematizados de manera que permitieran el análisis comparado o el aprendizaje acumulado (Informe de

Gestión IMCT, 2021)¹. Para muchos participantes, la búsqueda de información dependía de consultas presenciales o de enlaces aislados que no permanecían disponibles de forma sostenida. Esta falta de trazabilidad afectó la transparencia del proceso y limitó la capacidad de los artistas para mejorar sus postulaciones en el tiempo, incumpliendo los mandatos de la Ley 1712 de 2014 sobre transparencia de información pública (República de Colombia, 2014).

Posteriormente, a partir de septiembre de 2022, el IMCT inició un proceso sostenido de digitalización y apertura documental que transformó por completo la relación entre los participantes y la información pública. La creación de la plataforma *TuConvocatoria*, la publicación regular de informes de verificación y puntajes, y el crecimiento de la presencia institucional en redes digitales marcaron un cambio significativo en la gestión del portafolio (Instituto Municipal de Cultura y Turismo, 2022). Estas transformaciones se inscribieron en los principios de transparencia establecidos por la normativa cultural vigente y respondieron a la necesidad de reactivar el sector artístico tras los efectos de la pandemia (Plan Nacional de Cultura 2024-2038, Ministerio de las Artes, las Culturas y los Saberes, 2024, p. 126).

De igual forma, es importante tener en consideración que la reapertura gradual del sector cultural en el periodo postpandemia, las convocatorias se convirtieron en un recurso indispensable para la sostenibilidad de los procesos artísticos. Mientras Bucaramanga reactivaba lentamente sus espacios de circulación y sus prácticas comunitarias, los portafolios de estímulos adquirieron un papel esencial en la continuidad creativa y en la reconstrucción de redes colaborativas. El aumento sostenido de la participación entre 2022 y 2024 refleja esta reconfiguración del ecosistema y la importancia creciente que los agentes culturales otorgaron a la financiación pública como mecanismo para sostener su práctica profesional (Programa Nacional de Estímulos, 2025; Instituto Municipal de Cultura y Turismo, 2025).

A pesar de este incremento, la evolución de la convocatoria entre 2022 y 2025 mostró que la ampliación del acceso no se tradujo de manera inmediata en la mejora de la calidad técnica de las propuestas. Las fluctuaciones en los niveles de puntaje, los rechazos administrativos y la concentración de proyectos con baja calificación en 2024 (38.63% de propuestas con puntaje inferior a 70) revelaron que la disponibilidad de información no fue suficiente para garantizar procesos de formulación y acceso sólidos. Esta tendencia coincide con los diagnósticos nacionales que señalan la falta de formación, acompañamiento y

¹ El informe fue consultado en el repositorio digital del IMCT en agosto de 2024. A la fecha de revisión final (noviembre de 2025), el vínculo original ya no está disponible de manera pública.

retroalimentación como una limitación recurrente en los portafolios públicos de estímulos (Plan Nacional de Cultura 2024-2038, Ministerio de las Artes, las Culturas y los Saberes, 2024, p. 126).

En consecuencia, el análisis de este periodo permite afirmar que el problema central no radica únicamente en el acceso a la información, sino en la distancia entre la transparencia documental y la capacidad de los agentes para convertir esa información en propuestas técnicamente consistentes. El Plan Nacional de Cultura 2024–2038 resalta la necesidad de fortalecer los procesos de asesoría, formación y acompañamiento como condición para garantizar el derecho al acceso equitativo a los portafolios de estímulos (Ministerio de las Artes, las Culturas y los Saberes, 2024, p. 141). Esta orientación confirma que el caso de Bucaramanga forma parte de una problemática más amplia que combina avances institucionales con vacíos pedagógicos aún por resolver.

Por otro lado, para situar con claridad a la población objetivo, la investigación adopta una definición operativa de agente cultural emergente que comprende a personas naturales, jurídicas o colectivos con menos de cinco años de trayectoria verificable en actividades de creación, circulación, formación o investigación artística. Esta delimitación se alinea con los lineamientos normativos y de política cultural que reconocen la importancia de apoyar a quienes se encuentran en etapas iniciales de su desarrollo profesional dentro del sector cultural (Decreto 2956 de 1980; Ley 397 de 1997; Instituto Municipal de Cultura y Turismo, 2023). Asimismo, esta definición dialoga con la evidencia empírica del Mapeo del sector creativo y cultural del Área Metropolitana de Bucaramanga, el cual muestra que el 80 % de los agentes son personas naturales, con una alta dependencia económica de su actividad artística (59 %), procesos formativos mayoritariamente autodidactas y una oferta limitada de formación especializada, particularmente en áreas técnicas y administrativas. Estas características, junto con el predominio del autofinanciamiento y los desafíos para acceder a mecanismos de financiación, permiten comprender las condiciones en las que operan los agentes emergentes y justifican la necesidad de procesos de acompañamiento y fortalecimiento dirigidos a este segmento del ecosistema cultural (UNAB/Lado B–CNC, 2019, pp. 289, 298, 353, 362).

A partir de esta base, la investigación no ofrece conclusiones cerradas. En su lugar, formula dos estructuras complementarias que funcionan como hoja de ruta para la acción. La primera estructura corresponde a un modelo de gestión que busca consolidar una plataforma digital de escala media, capaz de centralizar información, articular recursos pedagógicos y

ofrecer acompañamiento técnico mediante módulos de asesoría, formación y diagnóstico. La segunda estructura se vincula con un modelo de evaluación y seguimiento orientado a medir la pertinencia, la viabilidad y el impacto del modelo de gestión, de forma que su implementación pueda ajustarse, sostenerse y replicarse en el mediano plazo (Programa Distrital de Estímulos Bogotá, 2025; Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2025).

Visto desde una perspectiva integrada ambos modelos responden al carácter dinámico del ecosistema cultural contemporáneo, en el que la producción artística, la circulación digital y la sostenibilidad requieren herramientas flexibles, accesibles y adaptativas. La investigación se inscribe en este escenario y propone una articulación entre los avances institucionales recientes y un conjunto de instrumentos pedagógicos y tecnológicos diseñados para fortalecer las capacidades de los agentes culturales emergentes, consolidar la participación ciudadana y contribuir a la construcción de un sistema de estímulos más sólido, accesible y coherente con las necesidades actuales del territorio.

De manera que, la investigación se desarrolla en un escenario donde las transformaciones institucionales, tecnológicas y sociales están redefiniendo las formas de creación, participación y circulación del arte en Colombia. Estos cambios han repercutido directamente en Bucaramanga y han modificado los modos en que los agentes culturales producen, gestionan y sostienen sus prácticas, al tiempo que han exigido nuevas capacidades para interactuar con los sistemas de fomento cultural disponibles (Plan Nacional de Cultura 2024-2038, Ministerio de las Artes, las Culturas y los Saberes, 2024). En este contexto, el proyecto reconoce que el arte se construye mediante dinámicas de co-creación, escucha activa, trabajo colectivo y reciprocidad entre instituciones, comunidades y agentes individuales. Tales prácticas requieren modelos de acompañamiento que no operen de manera unilateral, sino que se articulen con procesos colaborativos capaces de responder a las necesidades reales del territorio.

Bajo esta perspectiva, los modelos de gestión y de evaluación y seguimiento propuestos se configuran como herramientas que no solo diagnostican el funcionamiento del portafolio de estímulos, sino que contribuyen a fortalecer las condiciones para una participación más equitativa y dialógica. Su diseño parte del reconocimiento de que las mejoras en transparencia y digitalización requieren complementarse con espacios de cocreación, orientación pedagógica y articulación intersectorial que permitan transformar el acceso nominal en un ejercicio efectivo del derecho cultural (Plan Nacional de Cultura 2024-2038; Ley 1712 de 2014; Ley

397 de 1997). De este modo, la investigación se integra a un proceso más amplio de fortalecimiento institucional y comunitario que busca acompañar la evolución del sistema y responder a las dinámicas cambiantes del campo cultural en la ciudad.

2. Descripción del problema

2.1. Contexto normativo y nacional: la brecha entre el derecho formal y el acceso real

El marco jurídico colombiano reconoce la cultura como un derecho fundamental cuya garantía debe ser asegurada por el Estado en condiciones de equidad. La Constitución Política, en los artículos 70, 71 y 72, establece que el acceso a la cultura es un componente esencial de la ciudadanía y que las instituciones públicas tienen el deber de fomentar la creación, apoyar a los artistas y proteger las manifestaciones culturales del país. Este mandato se desarrolla a través de la Ley 397 de 1997, conocida como Ley General de Cultura, que dispone la creación de incentivos y estímulos para promover la actividad artística como parte de la función pública del Estado (República de Colombia, 1991; Congreso de la República de Colombia, 1997).

A partir de este fundamento normativo, el contexto nacional atravesó transformaciones profundas entre 2022 y 2025. El Gobierno Nacional decidió priorizar de manera explícita el sector cultural, incrementando el presupuesto del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes hasta alcanzar 1.47 billones de pesos en 2024, lo cual constituye la inversión más alta del país en este campo. Esta expansión presupuestal se sustentó en políticas estratégicas que buscan democratizar los recursos, entre ellas el programa Artes para la Paz, que destinó más de 700 mil millones de pesos y llegó a 731 municipios, con el propósito de fortalecer procesos creativos en territorios históricamente excluidos (Ministerio de las Artes, las Culturas y los Saberes, 2024s, las Culturas y los Saberes, 2024).

Sin embargo, estas transformaciones macro no se han traducido de manera lineal en acceso efectivo para los artistas de las regiones. El Plan Nacional de Cultura 2024–2038 reconoce esta contradicción y señala que existen limitaciones persistentes en la capacidad de la ciudadanía para acceder a los portafolios de fomento y estímulos. El documento identifica debilidades en la divulgación oportuna de la oferta y la ausencia de asesoría adecuada para la formulación de proyectos, lo que restringe la posibilidad de que las comunidades culturales se apropien de los recursos disponibles. La política pública nacional también advierte que las barreras no se reducen a la comunicación y que los procedimientos administrativos no se ajustan a las realidades materiales de los creadores y gestores de las regiones, especialmente

aquellos pertenecientes a poblaciones vulnerables o con discapacidad. Esta situación crea un desfase entre el derecho formal garantizado por la ley y el acceso real que experimentan los agentes culturales a nivel territorial (Plan Nacional de Cultura, 2024, p. 126).

A pesar de la robustez normativa y del incremento histórico de inversión, la evidencia señala que persisten tensiones estructurales entre el modelo institucional diseñado para democratizar los recursos y la capacidad efectiva de los artistas para participar en condiciones de equidad. Esta contradicción nacional constituye el marco general que explica, en buena medida, las dinámicas observadas en Bucaramanga y permite comprender por qué la brecha entre estímulos disponibles y acceso real se ha convertido en el eje central del problema investigado (Ministerio de las Artes, las Culturas y los Saberes, 2024).

2.2. Selección del caso de estudio: Convocatoria “Cree en tu talento”

Para comprender cómo las brechas estructurales del sistema nacional de fomento se manifiestan en Bucaramanga, esta investigación selecciona como caso de estudio la convocatoria *Bucaramanga Cree en tu talento*. La elección responde a criterios metodológicos y comparativos que permiten observar con precisión la relación entre políticas públicas, capacidades ciudadanas y resultados reales en la formulación de proyectos culturales.

A nivel local, el Instituto Municipal de Cultura y Turismo desarrolla diversas convocatorias, aunque la mayoría están orientadas a poblaciones específicas o formatos de participación restringidos. En comparación, *Bucaramanga cree en tu talento* es el único programa que permite observar cómo interactúan de manera simultánea múltiples agentes culturales, múltiples disciplinas y múltiples niveles de trayectoria. La convocatoria reúne ocho áreas artísticas estandarizadas, que son música, danza, teatro, literatura, artes visuales, audiovisuales y cine, patrimonio cultural y prácticas interdisciplinarias. Esta configuración garantiza la heterogeneidad necesaria para identificar cómo operan las brechas de acceso en artistas emergentes, consolidados, urbanos, rurales, individuales y colectivos de distintas edades y contextos formativos (Instituto Municipal de Cultura y Turismo, 2025).

Además de su alcance poblacional, *Bucaramanga cree en tu talento* es el único programa con trazabilidad documental reciente y verificable. Desde 2022, el IMCT ha publicado informes de verificación administrativa, listados de habilitados, resoluciones y puntajes desagregados por propuesta. Este nivel de documentación es indispensable para analizar de forma rigurosa las causas de rechazo, los patrones de participación y las tendencias

de calidad. Ninguna otra convocatoria municipal ofrece un repositorio equivalente, lo que imposibilita un análisis comparable (Informe de Gestión IMCT, 2022; Instituto Municipal de Cultura y Turismo, 2023).

Paralelamente, otro elemento clave es su continuidad temporal, a lo largo de los diferentes cuatrimestres del año, debido a que la convocatoria opera de forma ininterrumpida desde 2017, aunque la investigación identificó una brecha crítica de información en el periodo 2017–2025. Los documentos institucionales confirman que la convocatoria se realizó cada año, aunque la información no quedó sistematizada en repositorios digitales accesibles. Esta dispersión se explica por transiciones internas en el IMCT y por procesos más amplios de transformación tecnológica que atravesaron las entidades públicas del país. Colombia migró gradualmente hacia mecanismos digitales de gestión documental, transparencia activa y participación ciudadana, por lo que es comprensible que el ecosistema cultural local también experimentara ajustes y vacíos transitorios en su archivo público (Instituto Municipal de Cultura y Turismo, 2021; Ministerio de las Artes, las Culturas y los Saberes, 2024).

Esta brecha histórica se convierte en una fortaleza para el análisis, debido a que permite identificar dos modelos claramente diferenciados de gestión pública en la ciudad. El primer modelo, vigente entre 2017 y 2021, se caracteriza por una menor estandarización documental y por la distancia existente entre el derecho formal al acceso y la capacidad operativa de garantizarlo. El segundo modelo, correspondiente al periodo 2022–2025, muestra una transición hacia mayores niveles de transparencia, digitalización y divulgación de información. Este cambio evidencia tanto avances institucionales como transformaciones culturales más amplias asociadas al uso creciente de tecnologías digitales, a la expansión de plataformas gubernamentales de acceso ciudadano y a un entorno cultural nacional que demanda mayor apertura de datos, trazabilidad de procesos e información accesible para artistas y gestores.

Por estas razones, *Bucaramanga cree en tu talento* es el caso de estudio que mejor responde a los objetivos de esta investigación. Ofrece una estructura estable, una población heterogénea, una documentación verificable y una serie temporal suficientemente extensa para identificar patrones, rupturas y transformaciones. Asimismo, permite evaluar la evolución de las brechas de acceso en el ecosistema cultural de Bucaramanga y analizar si las respuestas institucionales recientes han comenzado a cerrar la distancia entre el derecho cultural y su ejercicio real. En conjunto, la convocatoria proporciona el escenario metodológico más robusto para investigar cómo se reproduce, tensiona y transforma el acceso a estímulos culturales en

una ciudad intermedia ((Informe de Gestión IMCT, 2023; Instituto Municipal de Cultura y Turismo, 2025).

2.3 Evidencia del problema: comportamiento de la convocatoria Bucaramanga cree en tu talento 2022–2025

A partir de lo previamente expuesto sobre el marco normativo que rige la política de estímulos culturales en Colombia y de la selección de la convocatoria *Bucaramanga Cree en tu Talento* como caso de estudio, el análisis de los resultados cuantitativos permite observar cómo se materializa la brecha entre el derecho cultural formalmente garantizado y las capacidades reales de acceso efectivo por parte de los agentes culturales. La sistematización de la información disponible entre 2022 y 2025 muestra una secuencia de transformación institucional que combina tres procesos estrechamente relacionados, tanto como el fortalecimiento del sistema de estímulos, el aumento sostenido de la demanda cultural y la persistencia de debilidades estructurales en la formulación técnica de los proyectos.

Si bien la convocatoria existe desde 2017 y ha sido un referente en la política cultural municipal, para el momento de desarrollo de esta investigación la información correspondiente a los primeros años dejó de estar disponible en la plataforma institucional. Desde el grupo gestor se realizaron gestiones para acceder a dicho material, aunque no fue posible obtener los registros completos. En consecuencia, el análisis se circunscribe al periodo 2022–2025, que constituye el tramo más reciente, sistemático y verificable de la serie, y permite identificar con claridad las tendencias y tensiones del sistema de estímulos en su fase actual.

En este contexto, el comportamiento de la convocatoria no puede analizarse únicamente desde el volumen de participación o el número de estímulos adjudicados. Para comprender las dinámicas de acceso, es necesario precisar los parámetros desde los cuales se interpreta la información cuantitativa, particularmente en relación con los criterios de evaluación definidos por el Instituto Municipal de Cultura y Turismo (IMCT). La estructura evaluativa no es homogénea ni neutra, debido a que varía según la línea de acción a la que se presenta cada proyecto e incorpora dimensiones que combinan calidad artística, coherencia metodológica, pertinencia, trayectoria, enfoque diferencial, legado o incidencia, de acuerdo con la naturaleza del proceso.

En ese sentido, el pliego de condiciones fija un puntaje mínimo de 70 puntos como umbral de elegibilidad. Este requisito, explicitado en los documentos oficiales del IMCT,

determina que solo las propuestas que alcanzan esa calificación pueden considerarse potenciales beneficiarias. La escala de 1 a 100 puntos, lejos de ser un mecanismo meramente clasificatorio, opera como un filtro multidimensional que evalúa tanto el valor artístico como la solidez metodológica, la viabilidad técnica y presupuestal y el nivel de experiencia del proponente. En la línea de Creación, Formación, Producción y Exhibición, por ejemplo, la calidad artística y la viabilidad técnica concentran el 60 % del puntaje total, mientras que en la línea de Gestión Cultural el criterio de legado puede representar hasta el 40 %. Las propuestas de Investigación, por su parte, son evaluadas principalmente en términos de solidez conceptual, pertinencia y viabilidad económica. Esta diversidad de criterios se aplica además a siete áreas artísticas, que van desde las artes plásticas y escénicas hasta la música, la literatura y las artes audiovisuales.

Dicha escala se estructura en componentes que buscan garantizar que los recursos públicos se asignen a proyectos sólidos y consistentes, abarcando la valoración de la calidad artística, la viabilidad técnica, la trayectoria del proponente y el enfoque diferencial o legado, según corresponda a la línea de participación. Esta arquitectura de evaluación permite distinguir entre las propuestas que apenas logran cumplir el mínimo requerido para ser consideradas elegibles (70–79 puntos) y aquellas que alcanzan niveles de excelencia técnica y metodológica (90–100 puntos).

Por esta razón, el análisis se concentra en el tramo comprendido entre 70 y 90 puntos, ya que es en este intervalo donde se hacen más evidentes las desigualdades en capacidades de formulación. En este rango se revelan dos tensiones complementarias, por un lado, la distancia entre la intención creativa y la capacidad técnica de los agentes emergentes, quienes logran superar el umbral mínimo pero muestran debilidades en aspectos como la formulación metodológica o la construcción del presupuesto; y, por otro lado, la concentración de proyectos con puntajes sobresalientes en participantes con mayor experiencia, formación o trayectoria, lo que amplía la brecha entre quienes se encuentran en proceso de consolidación y quienes ya operan en condiciones de mayor estabilidad técnica.

Por otro lado, para comprender el comportamiento de la convocatoria, también es indispensable incorporar las definiciones técnico-administrativas que el IMCT utiliza en sus informes oficiales, ya que estas categorías determinan de forma directa cómo se interpreta el acceso real al estímulo cultural. En primer lugar, la categoría de *habilitados* refiere a las propuestas que cumplen con todos los requisitos administrativos y, por tanto, pueden ser

enviadas a la terna de jurados para su evaluación de mérito. En segundo lugar, la etapa de *subsanación* constituye el mecanismo mediante el cual los participantes pueden corregir, en un plazo de dos días hábiles, los documentos administrativos faltantes de carácter subsanable; su cumplimiento oportuno define si la propuesta avanza o no hacia la evaluación técnica. Finalmente, la categoría de *rechazados* agrupa las propuestas que incumplen los requisitos de participación, ya sea por ausencia de documentos insubsanables o por no atender dentro del plazo establecido los requerimientos de subsanación, entre otros.

Estas distinciones no son meramente procedimentales, ya que representan filtros que inciden de manera decisiva en el acceso al sistema de estímulos. Determinan cuántos proyectos logran ingresar efectivamente al proceso de evaluación de mérito, cuántos quedan excluidos por razones administrativas y, en consecuencia, qué volumen de propuestas alcanza a competir técnica y artísticamente bajo el criterio de los 70 puntos. Entender esta estructura administrativa permite interpretar de forma más precisa las variaciones observadas entre años, así como las tensiones existentes entre intención de participación, capacidades técnicas y posibilidades reales de acceso.

Con esta aclaración conceptual, es posible avanzar hacia el análisis cuantitativo de los datos correspondientes al periodo 2022–2025, observando cómo estas categorías se expresan en la práctica y qué patrones revelan sobre las brechas de acceso, la calidad técnica de los proyectos y la transformación institucional de la convocatoria en Bucaramanga.

En este panorama, la **Tabla 1** sintetiza el comportamiento general de la convocatoria durante el periodo analizado (2022-2025). Allí se observan los proyectos presentados, los rechazos en la verificación administrativa, las propuestas que ingresaron a subsanación, los rechazos posteriores a esta revisión, los proyectos rechazados y la distribución de propuestas según su desempeño técnico. Esta sistematización permite observar con mayor precisión la manera en que evoluciona el proceso y las dificultades estructurales que enfrenta el ecosistema cultural local (ver Tabla 1).

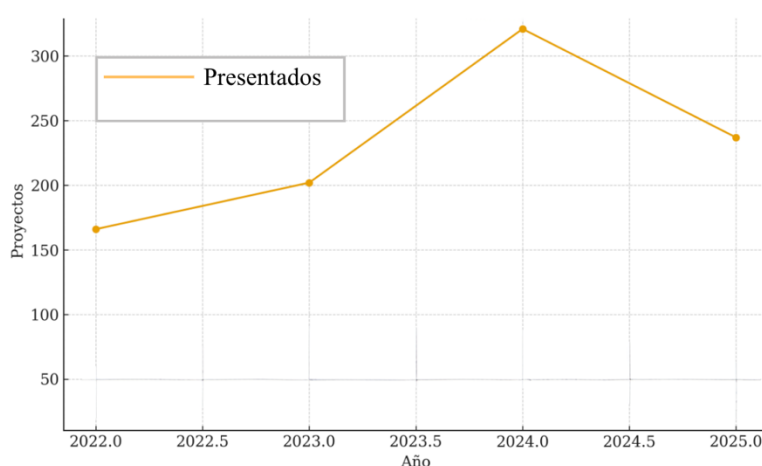
Tabla 1. Resumen global de la convocatoria "Bucaramanga cree en tu talento" (2022-2025)

| Año | Proyectos presentados | Rechazados en verificación | Proyectos con subsanación | Rechazados tras subsanación | Rechazo global | Proyectos con puntaje < 70 | Proyectos con puntaje ≥ 90 |
|------|-----------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|
| 2022 | 166 | 20 (12.0 %) | 106 (63.9 %) | 14 (8.4 %) | 35 | 25 (15.1 %) | 11 (6.6 %) |
| 2023 | 202 | 22 (10.9 %) | 118 (58.4 %) | 47 (23.3 %) | 69 | 23 (11.4 %) | 32 (15.8 %) |
| 2024 | 321 | 27 (8.4 %) | 109 (34.0 %) | 32 (10.0 %) | 59 | 124 (38.6 %) | 3 (0.9 %) |
| 2025 | 237 | 5 (2.1 %) | 111 (46.8 %) | 20 (8.4 %) | 25 | 31 (13.1 %) | 29 (12.2 %) |

Nota. Tabla 1. Elaboración propia a partir de la revisión documental del IMCT (2022–2025).

El análisis longitudinal entre 2022 y 2025 demuestra que la cantidad de proyectos presentados a la convocatoria *Bucaramanga Cree en tu Talento* pasa de 166 a 237, con un recorrido que no es lineal, sino marcado por un crecimiento acelerado y una corrección posterior. En 2022 se registran 166 propuestas; en 2023 la cifra asciende a 202, lo que supone un aumento cercano al 22 %. El salto más significativo se da en 2024, cuando se llega a 321 proyectos, casi el doble de los registrados en 2022. Este pico no es menor, pues expresa un momento de alta movilización del ecosistema cultural local, en el que la convocatoria se consolida como un dispositivo reconocido para la búsqueda de recursos y legitimidad institucional, lo anterior puede observarse mejor en la **Ilustración 1**.

Ilustración 1. Proyectos presentados (2022- 2025)



Nota. Ilustración 1. Elaboración propia a partir de los registros oficiales del Instituto Municipal de Cultura y Turismo (2022–2025).

Sin embargo, esta tendencia no se sostiene en el tiempo, en el 2025 el número de proyectos desciende a 237, es decir, se reduce en torno a un 26 % respecto al año inmediatamente anterior. El dato es clave porque muestra que el crecimiento no puede

entenderse simplemente como una curva ascendente de participación. Más bien, sugiere que el sistema de estímulos entra en una fase de saturación y ajuste, en 2024 se masifica la presentación de proyectos, pero esa expansión no se acompaña de una mejora correlativa en las capacidades técnicas ni en la claridad del proceso, como lo evidencia el elevado porcentaje de propuestas con puntajes inferiores a 70 en ese mismo año. La caída de 2025 puede leerse, entonces, como una corrección del sistema, tanto desde el lado institucional como desde el lado de los agentes culturales, que ajustan sus expectativas, sus esfuerzos y sus posibilidades reales de competir.

Este comportamiento tensiona la lectura simplista según la cual “más postulaciones” equivalen automáticamente a “más acceso”. Lo que muestran los datos es otra cosa, ya que el aumento cuantitativo de proyectos presentados convive con dificultades estructurales en la formulación y en el cumplimiento de requisitos, de modo que el volumen de participación es solo la superficie de un proceso mucho más complejo. Precisamente por eso, el análisis no puede detenerse en la curva de crecimiento y debe pasar a revisar cómo se comporta el rechazo global frente a este universo de propuestas.

Del mismo modo, aunque el porcentaje de rechazo global en relación con los proyectos presentados se mantiene en niveles relativamente bajos a lo largo del periodo analizado, 21,1 % en 2022, 34,2 % en 2023, 18,4 % en 2024 y 10,5 % en 2025, este dato no puede ser interpretado de manera aislada ni asumido como un indicador de equidad o apertura efectiva. De hecho, su aparente moderación es precisamente lo que exige una lectura crítica, ya que podría inducir a conclusiones erróneas sobre la eficacia y accesibilidad del sistema de estímulos.

A partir de lo anterior, es necesario advertir que esta cifra no representa el conjunto total de rechazos que ocurren en el proceso. El rechazo global, es decir, el número de propuestas que no resultan beneficiarias en proporción al total de presentadas, se calcula sobre una base que ya ha sido depurada mediante filtros sucesivos, tal como la verificación administrativa inicial, la etapa de subsanación, la segunda verificación y, finalmente, la evaluación técnica por parte de los jurados. Cada una de estas fases opera como un mecanismo de exclusión que reduce la cantidad de postulaciones activas antes de llegar al resultado final. Por tanto, el dato de rechazo global no refleja cuántos proyectos quedaron realmente por fuera del proceso, sino cuántos fueron excluidos al final de una cadena de filtraciones progresivas.

Aun así, incluso si se aceptara el rechazo global como una métrica válida de exclusión formal, sería insuficiente para explicar el fenómeno estructural de acceso desigual. Lo verdaderamente decisivo no es solo cuántos proyectos quedan excluidos, sino por qué motivos lo hace. En este punto, resulta necesario advertir que la exclusión no se explica únicamente por razones procedimentales, sino que está directamente relacionada con la calidad técnica de las propuestas. Muchas de ellas no son descartadas por falta de pertinencia cultural, sino porque no alcanzan los niveles de formulación exigidos en términos metodológicos y presupuestales. Esta dimensión, sin embargo, sigue siendo poco explorada, debido a que actualmente no existe un diagnóstico cualitativo específico que analice las causas estructurales del bajo desempeño técnico en las convocatorias del IMCT, lo que limita la comprensión institucional del problema.

Si bien el volumen de participación y la reducción progresiva del rechazo global podrían interpretarse como signos de apertura institucional, una lectura más detenida muestra que el acceso efectivo sigue condicionado por múltiples barreras, entre ellas las capacidades técnico-administrativas de los agentes y la estructura del propio proceso. La caída del rechazo global al 10,5 % en 2025 no refleja, por sí sola, una mejora sostenida en la calidad de las propuestas ni una transformación estructural del sistema. Por el contrario, el análisis interanual revela que esas variaciones están más asociadas a decisiones operativas de cada edición, como cambios en los pliegos, ajustes en los criterios de evaluación o modificación en la cantidad de estímulos, que a un fortalecimiento real de las capacidades del sector cultural.

Para observar con mayor claridad esta brecha, es necesario pasar del análisis de participación y permanencia formal al desempeño técnico de las propuestas evaluadas. La **Tabla 2**, que presenta los indicadores porcentuales de desempeño entre 2022 y 2025, permite profundizar en este aspecto. En ella se incluyen las tasas de proyectos con puntajes inferiores a 70, es decir, propuestas que no alcanzan el estándar mínimo de calidad exigido, y aquellas con calificaciones iguales o superiores a 90 puntos, consideradas técnicamente sobresalientes. Este enfoque resulta clave para dimensionar no solo cuántos logran acceder al sistema, sino cuántos cuentan con las herramientas necesarias para competir con solidez dentro de él. A partir de estos indicadores, se hace posible caracterizar con mayor precisión la tensión estructural entre el derecho formalmente garantizado a participar y las condiciones reales de formulación técnica que determinan quién puede efectivamente ser beneficiario.

Tabla 2. Indicadores porcentuales de desempeño y gestión de la convocatoria (2022–2025)

| Año | Rechazo en verificación (%) | Proyectos con subsanación (%) | Rechazo tras subsanación (%) | Rechazo global (%) | Propuestas con puntaje <70 (%) | Propuestas con puntaje ≥90 (%) |
|------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 2022 | 12.0 | 63.9 | 8.4 | 21.1 | 15.1 | 6.6 |
| 2023 | 10.9 | 58.4 | 23.3 | 34.2 | 11.4 | 15.8 |
| 2024 | 8.4 | 34.0 | 10.0 | 18.4 | 38.6 | 0.9 |
| 2025 | 2.1 | 46.8 | 8.4 | 10.5 | 13.1 | 12.2 |

Nota. Tabla 2. Elaboración propia con base en cálculos realizados a partir de los registros oficiales del IMCT (2022–2025).

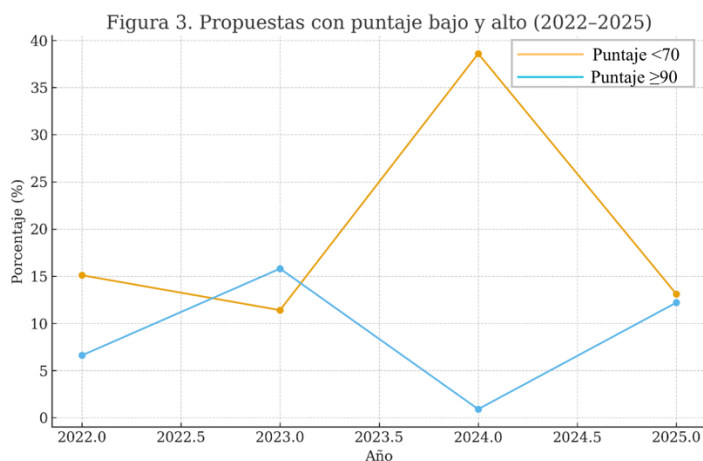
De forma que, se observa que, si bien la participación crece en términos absolutos entre 2022 y 2024, como se explicó anteriormente, esta expansión no se traduce en un fortalecimiento paralelo del desempeño técnico. Por el contrario, los datos porcentuales de la **Tabla 2** muestran que, en el año de mayor afluencia, 2024, con 321 postulaciones, se alcanza también el punto más crítico en términos de calidad, pues el 38,6 % de las propuestas obtuvo un puntaje inferior al umbral mínimo exigido (70 puntos), mientras que solo el 0,9 % logró una calificación igual o superior a 90 puntos. Esta brecha entre volumen de participación y nivel técnico representa el desajuste más pronunciado del periodo y pone en evidencia una crisis de calidad en el momento de mayor visibilidad y apertura del sistema (Instituto Municipal de Cultura y Turismo, 2025).

A partir de la **Ilustración 2**, que representa visualmente este comportamiento, es posible observar con claridad cómo la franja de excelencia desaparece prácticamente del sistema en 2024, mientras se expande el conjunto de propuestas por debajo del estándar mínimo. Esta correlación inversa, a mayor demanda, menor proporción de propuestas sobresalientes, confirma que el crecimiento cuantitativo de la participación no implica necesariamente una mejora en las condiciones técnicas de la postulación. Por el contrario, señala que la masificación del proceso sin un acompañamiento formativo equivalente puede amplificar las brechas existentes.

El comportamiento en los demás años refuerza esta lectura, en 2022, el 15,1 % de las propuestas quedó por debajo de 70 puntos y el 6,6 % alcanzó el tramo de excelencia. En 2023, las cifras se invierten, la franja baja desciende al 11,4 %, mientras la franja alta sube al 15,8 %. Este resultado sugiere un mejor equilibrio técnico en un año en el que, sin embargo, el rechazo global alcanzó su punto más alto (34,2 %), lo que indica que la mejora en la calidad no estuvo

necesariamente acompañada de mayor apertura institucional. Finalmente, en 2025 se observa una recuperación técnica relevante, en donde solo el 13,1 % de las propuestas se ubica en la franja inferior, mientras que el 12,2 % alcanza o supera los 90 puntos. A diferencia de 2024, aquí el descenso en la participación parece ir acompañado de un proceso de depuración o aprendizaje por parte de los agentes culturales, así como de condiciones institucionales más estables.

Ilustración 2. Propuestas con puntaje bajo (<70) y alto (≥90) (2022–2025).



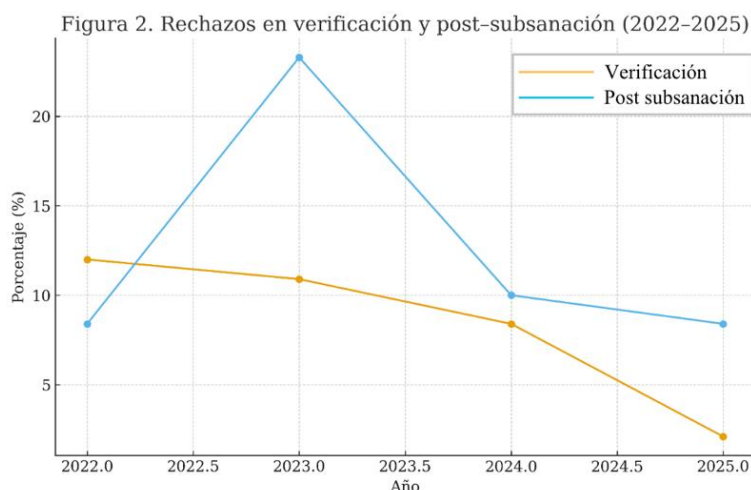
Nota. Ilustración 2. Elaboración propia a partir de los registros oficiales del Instituto Municipal de Cultura y Turismo (2022–2025).

La lectura del desempeño técnico permite identificar las brechas en la formulación, y al revisar el comportamiento administrativo del proceso estas tensiones se hacen aún más evidentes. La comparación de estos porcentajes permite precisar la caracterización del problema; en 2022 y 2023, la tasa de rechazo en verificación se sitúa alrededor del 11–12 %, mientras que más de la mitad de las propuestas entra a subsanación (63.9 % y 58.4 % respectivamente).

No obstante, el comportamiento en el año 2023 introduce un matriz crítico, el 23.3%, casi una cuarta parte de las propuestas, son rechazadas después de subsanar, lo que evidencia que la subsanación se está utilizando principalmente como un procedimiento administrativo y no como un espacio pedagógico para corregir fallas de fondo. La **ilustración 3**, que contrasta los rechazos en verificación y los rechazos post–subsanación, muestra cómo la segunda categoría se vuelve especialmente significativa en 2023. De manera que para la investigación este año, sirve como estudio de caso sobre cómo la rigidez burocrática puede frustrar la

participación masiva (202 presentados) eliminando a más de un tercio de los competidores por razones no artísticas.

Ilustración 3. Rechazos en verificación y rechazo post-subsanación (2022–2025)



Nota. Ilustración 3. Elaboración propia a partir de los registros oficiales del Instituto Municipal de Cultura y Turismo (2022–2025).

Consecutivamente se observa que en el año 2024 existe un punto de inflexión más crítico, si bien la tasa de rechazo en verificación reduce su valor hasta 8.4 % y el porcentaje de proyectos que entra a subsanación desciende a 34 %, la proporción de propuestas con puntaje inferior a 70 se eleva hasta 38.6 %. Al mismo tiempo, apenas el 0.9 % alcanza un puntaje igual o superior a 90.

En contraste, en el 2025 se observa un ajuste importante, la tasa de rechazo en verificación cae a 2.1 %, el rechazo global se reduce al 10.5 % y la proporción de propuestas con puntaje inferior a 70 se ubica en 13.1 %, valores más cercanos a los de 2022 y 2023. Al mismo tiempo, el porcentaje de proyectos excelentes aumenta hasta 12.2 %, lo que indica una recuperación parcial de la calidad. No obstante, el número total de habilitados desciende a 25, de manera que esta mejora se produce en un universo más reducido de propuestas.

Uno de los hallazgos más contundentes para la tesis sobre la ineficiencia del sistema es la dependencia estructural de la figura de la "subsanción". Los datos administrativos demuestran que la capacidad del sector cultural de Bucaramanga para presentar un proyecto técnicamente impecable en el primer intento es alarmantemente baja.

La evidencia es irrefutable, en tres de los cuatro años analizados, cerca o más de la mitad de los participantes no lograron radicar la documentación completa o correcta en la primera instancia. En 2022, el sistema operó bajo una ineficiencia técnica del 63.86% , lo que implica que el equipo jurídico del IMCT tuvo que revisar, notificar y volver a revisar casi dos tercios de todas las propuestas. Aunque 2024 mostró una mejora relativa (33.96%), el rebote al 46.84% en 2025 indica que el problema es endémico y no coyuntural.

Es importante entender la repercusiones de esta "cultura de la subsanación", ya que tiene implicaciones profundas para la eficiencia del gasto público, debido a que transforma al IMCT de una entidad evaluadora de arte en una entidad correctora de trámites. El tiempo y recursos humanos invertidos en gestionar estas miles de correcciones documentales (firmas faltantes, cédulas ilegibles, formatos erróneos) representan un costo oculto gigantesco que resta agilidad a la adjudicación de los recursos. Para la tesis, esto evidencia una falla en la "alfabetización administrativa" del sector cultural: los artistas crean, pero no saben gestionar sus interacciones con el Estado.

En general, la lectura integral de las **Tablas 1 y 2**, sumada a la revisión de las ilustraciones correspondientes, pone de manifiesto un sistema que, si bien transita hacia la apertura, enfrenta profundas tensiones estructurales en la relación entre participación, calidad y capacidad institucional. Aunque es evidente que la convocatoria migró hacia esquemas de mayor transparencia y plataformas más amigables, factor determinante en el aumento de postulaciones, dichos avances se asientan sobre cimientos formativos débiles. La estructura administrativa vigente no ha logrado escalar a la par de la complejidad técnica requerida para la formulación de proyectos, lo cual revela que la expansión del acceso nominal careció de un respaldo estratégico orientado a cualificar al sector y mitigar los efectos de la masificación sobre la excelencia de las propuestas.

Bajo esta óptica, el comportamiento crítico observado en 2024, año donde convergieron el récord de inscritos, la proliferación de puntajes bajos y el declive de la rigurosidad técnica, no debe interpretarse como un episodio aislado. Por el contrario, este fenómeno constituye el síntoma de un desajuste histórico entre las exigencias del sistema y las competencias reales del ecosistema cultural. Dicha asimetría se replica en la gestión administrativa, pues la alta tasa de subsanaciones y el rechazo posterior en 2023 sugieren que el modelo opera esencialmente como un mecanismo de filtrado y no como una herramienta de fortalecimiento. Incluso la leve mejoría estadística de 2025 no logra enmendar esta falla estructural, ya que simplemente

desplaza la problemática hacia un grupo más reducido de participantes, confirmando así que las variaciones obedecen a ajustes coyunturales y no a un aprendizaje colectivo consolidado.

Al profundizar en la evidencia cuantitativa del periodo 2022–2025 es posible inferir que la brecha entre el derecho cultural y el acceso efectivo no obedece a una contracción de la demanda ni a una ausencia de propuestas, dado el incremento sostenido en las postulaciones que desvirtúa cualquier hipótesis sobre la inactividad del sector. De igual forma, la tipología y recurrencia de las fallas detectadas impide atribuir los rechazos meramente a inconsistencias procedimentales fortuitas. La raíz del problema yace más bien en un entramado de desigualdades estructurales de capacidad que restringen el aprovechamiento real de los estímulos por parte de los agentes. Estas barreras son transversales y afectan dimensiones críticas como el dominio de conocimientos técnicos, la interpretación de los lineamientos, la estructuración metodológica, la planificación presupuestal y la comprensión de los códigos administrativos propios de la gestión pública.

En consecuencia, los hallazgos validan la hipótesis central de este proyecto al demostrar que el sistema de estímulos del IMCT, si bien garantiza la entrada formal, no asegura las condiciones materiales para una participación efectiva. La distancia existente entre la información pública y las capacidades instaladas para procesarla distorsiona los resultados de la convocatoria y, lo que es más grave, agudiza la precariedad en la sostenibilidad de los procesos y las trayectorias profesionales. Esta tensión evidencia la carencia de una política institucional robusta que trascienda la mera adjudicación de recursos e integre el acompañamiento técnico y la retroalimentación sistemática como pilares para la cualificación del campo cultural.

Es precisamente en este vacío institucional donde se inserta la propuesta *Impulso Cultural Bucaramanga*. Esta iniciativa no pretende sustituir la función de la convocatoria ni inflar artificialmente las cifras de participación, sino operar en ese espacio intermedio hoy desatendido que vincula la oferta institucional con la competencia operativa de los gestores. Su pertinencia emana directamente de la realidad observada en los datos, pues sin un modelo que articule la claridad informativa con procesos formativos sostenidos, la democratización del acceso corre el riesgo de reproducir las inequidades existentes. El desafío, por tanto, no radica en ampliar la puerta de entrada, sino en dotar a los agentes emergentes de las herramientas necesarias para que dicha oportunidad sea verdaderamente accesible, comprensible y realizable.

2.4 Avances institucionales y brechas estructurales

A partir de la triangulación de fuentes provenientes del Instituto Municipal de Cultura y Turismo (IMCT), del Mapeo de Industrias Creativas y Culturales de la UNAB (2019–2021) y del Plan Nacional de Cultura 2024–2038, se observa un proceso simultáneo de avance institucional y persistencia de brechas estructurales que inciden directamente en la participación efectiva de los agentes culturales en los programas de estímulos. Esta triangulación permite posicionar los datos dentro de un marco interpretativo coherente y, sobre todo, contrastar tendencias locales con lineamientos y problemáticas de escala nacional (Instituto Municipal de Cultura y Turismo, 2025; UNAB, 2021; Ministerio de las Artes, las Culturas y los Saberes, 2024).

En primer lugar, los avances institucionales son evidentes, el IMCT incrementó de manera sostenida su inversión pública, destinando \$3.526 millones al sector cultural solo en el primer semestre de 2025 (Instituto Municipal de Cultura y Turismo, 2025, p.12). Asimismo, en 2024 otorgó 116 estímulos a través de sus convocatorias y benefició a 350 artistas en la línea Arte y Circulación (Instituto Municipal de Cultura y Turismo, 2024a, pp. 45-46). La participación también creció: 166 artistas en 2022, 202 en 2023 y 321 en 2024 (Instituto Municipal de Cultura y Turismo, 2022–2025). Sin embargo, este aumento no se tradujo en mayores niveles de aprobación, el número de proyectos habilitados osciló entre 35 y 59, lo que evidencia un acceso creciente acompañado de una selectividad cada vez mayor en términos de calidad técnica.

Asimismo, estos avances se complementaron con transformaciones en gobernanza y transparencia. La formulación del Plan Decenal de Cultura, Turismo y Cultura Ciudadana 2024–2033 constituyó el primer ejercicio estratégico de largo plazo del sector cultural en la ciudad, construido mediante concertación con el Consejo Municipal de Cultura y articulado con el PNC 2024–2038 (Instituto Municipal de Cultura y Turismo & Alcaldía de Bucaramanga, 2024, p. 238). Paralelamente, la creación del Banco de Jurados 2024 fortaleció los criterios de objetividad y excelencia (Instituto Municipal de Cultura y Turismo, 2024b, p. 3), y la capacitación de 125 consejeros de cultura, que superó la meta programada de 80, amplió la base técnica del sistema (Instituto Municipal de Cultura y Turismo, 2024a, p. 62).

Sin embargo, al contrastar estos avances con los indicadores de desempeño, se observa un conjunto de brechas persistentes. En 2024, el 38,63% de las propuestas obtuvo menos de 70

puntos, y en 2023 el 23,27% fue rechazado incluso después de la subsanación (Instituto Municipal de Cultura y Turismo, 2023–2024, pp. 11–14). Estos datos indican que, aunque la información pública es más accesible y los procesos son más transparentes, no existe un ecosistema pedagógico capaz de traducir esa información en capacidades efectivas de formulación.

Esta lectura se refuerza con el diagnóstico del Plan Nacional de Cultura 2024–2038, el cual identifica cuatro barreras estructurales que afectan el acceso a estímulos, (1) divulgación insuficiente, (2) falta de asesoría técnica, (3) procedimientos poco acordes con las realidades regionales y (4) exclusión histórica de poblaciones vulnerables (Ministerio de las Artes, las Culturas y los Saberes, 2024, p. 126). Las cifras de Bucaramanga reproducen exactamente estas barreras, en vista de la baja calidad técnica evidencia la ausencia de asesoría; los rechazos posteriores a la subsanación revelan la falta de mentoría; el número limitado de proyectos habilitados refleja selectividad estructural; y la ausencia de datos desagregados impide evaluar condiciones reales de equidad.

En segundo lugar, a nivel regional, los hallazgos del Mapeo del sector creativo y cultural del Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), una investigación desarrollada por el Observatorio Cultural de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) entre 2019 y 2021, con metodología mixta, encuestas sectoriales y análisis estructural mediante matriz de Vester, permiten comprender con mayor claridad la magnitud de las brechas locales. El estudio, concebido como una radiografía del ecosistema creativo de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta, identificó que solo el 32% de los agentes culturales encuestados había sido beneficiario de políticas públicas o programas de estímulos a nivel municipal (UNAB, 2019 pp. 289, 353). Esto significa que aproximadamente dos de cada tres artistas del AMB permanecen por fuera del sistema de fomento cultural.

A partir de estos datos, y si se proyecta esta proporción a una comunidad creativa estimada en alrededor de 4.000 personas, la habilitación de 59 propuestas en 2019 dentro de la convocatoria *Cree en tu talento* representa apenas entre el 1% y el 2% del sector, lo que revela un alcance reducido en términos de cobertura real. Es decir, la ampliación de la participación no necesariamente se traduce en acceso equitativo ni en fortalecimiento efectivo del ecosistema.

Además, el mismo mapeo documentó una dependencia estructural del sector creativo respecto de la financiación pública y la dificultad generalizada para acceder a fuentes de financiación complementarias tales como patrocinios privados, mercados artísticos o esquemas de circulación remunerada (UNAB, 2019, pp. 298, 362). En un territorio donde el mercado cultural es pequeño y la tasa de aprobación de estímulos locales en 2024 fue del 18,4%, esta dependencia no solo es comprensible, sino estratégica para la supervivencia del sector. Sin embargo, también convierte a los agentes culturales en actores altamente vulnerables frente a fluctuaciones presupuestales y ciclos políticos que afectan la continuidad de los estímulos.

Finalmente, el estudio demostró que las políticas nacionales ejercen una influencia causal significativamente mayor sobre el sector que las políticas municipales o departamentales (UNAB, 2019, pp. 363, 368). Esta asimetría implica que el margen de acción del Instituto Municipal de Cultura y Turismo (IMCT) es limitado y que las soluciones locales requieren articularse con plataformas nacionales como *Ágora Virtual*, *Contra Pulso* o con estrategias de IDARTES para maximizar su efectividad. En consecuencia, cualquier iniciativa dirigida a fortalecer el ecosistema cultural de Bucaramanga debe operar como una estructura intermedia que conecte capacidades locales con dinámicas nacionales.

A partir del análisis institucional, nacional y regional desarrollado hasta este punto, es posible identificar un comportamiento que se repite en distintas escalas. Bucaramanga ha fortalecido progresivamente su infraestructura cultural mediante mayores niveles de inversión, mecanismos de transparencia más sólidos y ejercicios de planificación participativa que responden a estándares contemporáneos de gobernanza. Sin embargo, este fortalecimiento convive con desafíos que influyen en la capacidad de los agentes culturales para formular y presentar proyectos con mayores niveles de solidez técnica. La ampliación de la información disponible, aunque valiosa, no siempre se acompaña de procesos que faciliten su apropiación por parte de los artistas; y la mejora en los criterios de evaluación no necesariamente se refleja en un incremento proporcional de propuestas habilitadas. Estas dinámicas no cuestionan el esfuerzo institucional emprendido, pero sí evidencian espacios donde el sistema podría fortalecerse para consolidar un acceso más equilibrado y sostenido.

A la luz de estas dinámicas, resulta pertinente explorar alternativas que permitan articular de manera más integrada las herramientas, procesos y recursos existentes. Un modelo de carácter intermedio que combine información clara, formación técnica adaptada a las necesidades locales, asesoría especializada y acompañamiento durante el proceso de

formulación podría contribuir a ampliar las oportunidades de los agentes culturales y apoyar la continuidad de los avances institucionales. Una estructura de este tipo no solo favorecería la consolidación de capacidades, sino que también podría mejorar las condiciones de acceso a los propios estímulos, que son el eje del sistema de fomento cultural y el componente que se busca fortalecer.

3. Justificación de la investigación

A partir del análisis previo, es posible reconocer que la participación en los estímulos culturales en Bucaramanga continúa condicionada por brechas técnicas y operativas que afectan especialmente a los agentes emergentes. Aunque los procesos institucionales han mejorado en términos de accesibilidad y transparencia, los resultados muestran que un número significativo de propuestas no alcanza los estándares técnicos requeridos. En 2024, el 38.63% obtuvo puntajes inferiores a 70, y en 2023 el 23.27% fue rechazado después de la subsanación, lo que refleja dificultades persistentes en la construcción metodológica y administrativa de los proyectos. Estas tendencias se consolidan cuando se contrastan con el Mapeo del sector creativo y cultural del Área Metropolitana de Bucaramanga, que indica que solo el 32% de los agentes culturales ha accedido a políticas o estímulos municipales, y que las capacidades gerenciales necesarias para competir son aún limitadas (UNAB/Lado B–CNC, 2019, pp. 289, 298, 353, 362).

En este contexto, la pertinencia de la investigación radica en la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas de los agentes culturales mediante mecanismos que acompañen de manera más clara y sostenida las etapas de ideación, formulación y presentación de proyectos. Este fortalecimiento no requiere expandir estructuras administrativas ni crear nuevos niveles de gestión, sino lograr que los recursos disponibles funcionen de manera más articulada y accesible. En ciudades intermedias como Bucaramanga, donde predominan la autogestión y los procesos creativos con recursos limitados, la integración de herramientas formativas y metodológicas constituye una condición esencial para equilibrar las oportunidades de acceso.

En consecuencia, la creación de una plataforma digital orientada al fortalecimiento de capacidades emerge como una solución coherente con las características del territorio. Una herramienta de este tipo permitiría centralizar información actualmente dispersa, organizar contenidos formativos por niveles de desarrollo y ofrecer apoyos metodológicos que faciliten la formulación de propuestas. Su diseño modular permitiría actualizaciones progresivas,

además de facilitar su replicabilidad en ciudades con dinámicas similares, convirtiéndola en una experiencia piloto con proyección nacional.

Asimismo, la propuesta integra un modelo de gestión que articula instituciones culturales, entidades educativas, organizaciones del sector y agentes comunitarios, con el fin de optimizar los esfuerzos existentes y promover procesos de co-creación. Esta articulación no solo amplía la disponibilidad de recursos pedagógicos, sino que también fortalece la red de apoyo para los artistas emergentes, lo que es especialmente relevante en ecosistemas donde las capacidades están distribuidas de manera desigual.

De igual manera, la incorporación de un modelo de evaluación y seguimiento permite monitorear avances, identificar dificultades y ajustar los procesos formativos conforme evolucionan las necesidades del sector. Este componente asegura que la plataforma no sea únicamente un repositorio de información, sino un dispositivo dinámico orientado al aprendizaje continuo, la toma de decisiones y la mejora progresiva de los proyectos.

Por todo lo anterior, la investigación se justifica en su capacidad para traducir las brechas identificadas en una solución operativa que articula información, formación, acompañamiento, gestión y evaluación. Este proceso se sustenta en un diagnóstico que, aunque robusto para el momento presente, permanece en construcción y requiere ser actualizado y fortalecido a medida que el ecosistema cultural evoluciona. Su carácter dinámico no solo permite identificar transformaciones futuras, sino también ajustar los mecanismos de fortalecimiento conforme emergen nuevas necesidades en el territorio. En este sentido, la plataforma propuesta contribuye a mejorar la calidad de la formulación, ampliar el acceso a los estímulos y fortalecer las condiciones de sostenibilidad del ecosistema cultural de Bucaramanga, ofreciendo una herramienta adaptable, pertinente y alineada con las características y necesidades de las ciudades intermedias.

4. Antecedentes

El desafío que presentan los agentes emergentes al momento de presentarse a las convocatorias del portafolio de estímulos ha sido ampliamente documentado en diversos contextos locales, nacionales e internacionales. En Bucaramanga, a pesar de contar con una base de estímulos consolidada, no existen diagnósticos formales sobre las barreras de acceso ni programas continuos de fortalecimiento de capacidades. Sin embargo, sí se ha identificado por parte de la entidad en sus planes decenales la necesidad de fortalecer a dichos agentes en

la construcción de proyectos artísticos y culturales, aunque por el momento las acciones de fortalecimiento se han limitado a socializaciones generales de los lineamientos de participación.

En el contexto nacional, como posibles referentes de acciones a desarrollar en el futuro por parte de la entidad encargada, el IMCT, son de resaltar dos estrategias de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá D.C., correspondientes al programa de mentorías y a los consultorios virtuales, a través de los cuales se ofrecen asesorías personalizadas para quienes tengan dudas sobre cómo aplicar a las convocatorias del Programa Distrital de Estímulos. En primer lugar, el programa de mentorías, instaurado en el año 2023, es una modalidad que se encuentra como un nuevo tipo de estímulo dentro del banco de expertos para el sector cultura, desde el cual se eligen hojas de vida para desarrollar procesos de acompañamiento pedagógico y asesoría en temáticas específicas para que un proyecto o un proponente ganador de un estímulo se fortalezca. Esto se traduce en que un experto mentor realiza un acompañamiento de un grupo de proponentes en la etapa de formulación del proyecto o de un grupo de ganadores en la etapa de ejecución, dependiendo de la asignación realizada por la entidad. Este acompañamiento tiene como objetivo el fortalecimiento de las iniciativas de acuerdo con las condiciones de cada estímulo y al perfil del mentor, a partir del uso de herramientas teóricas y prácticas que orienten el desarrollo integral de cada propuesta. En segundo lugar, para el año 2025 el Instituto Distrital de las Artes – Idartes, el cual hace parte de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá D.C, da inicio a la apertura de espacios denominados consultorios virtuales, cuyo propósito es el de incentivar la participación de la ciudadanía en el Programa Distrital de Estímulos que para el año 2025, a través del ofrecimiento de asesorías virtuales personalizadas, en las cuales los asistentes podrán resolver dudas sobre las convocatorias disponibles en las diferentes áreas artísticas.

A nivel internacional, diversos estudios destacan la importancia de procesos formativos adaptados a las realidades de los agentes culturales emergentes, reconociendo que la formalización de la cultura como sector económico requiere políticas de inclusión técnica y administrativa. En este contexto, este proyecto representa una respuesta basada en la evidencia y alineada con necesidades locales expresadas tanto por la comunidad cultural como por los documentos estratégicos de la ciudad.

4.1 Estrategias en otras ciudades de Colombia

En ciudades con áreas de fomento consolidadas, como Bogotá, Medellín, Cali, Pasto y Bucaramanga, las convocatorias de estímulos suelen estar acompañadas de jornadas de socialización que en algunos casos incluyen asesorías para la formulación técnica y administrativa de los proyectos. Sin embargo, estos espacios no siempre garantizan el fortalecimiento de capacidades, ya que su enfoque principal es la explicación de los términos de referencia y no la capacitación en la construcción de propuestas.

Por su parte, los planes decenales de cultura del IMCT (2019-2029 y 2024-2033) destacan la necesidad de cualificar a los agentes culturales locales en la estructuración de propuestas para mejorar su participación en las convocatorias de estímulos. A pesar de este reconocimiento, no se ha implementado un programa formal que brinde apoyo continuo en la formulación de proyectos.

Un análisis de las postulaciones de Bucaramanga al Programa Nacional de Estímulos del Ministerio de Cultura confirma esta tendencia, mostrando una tasa de rechazo atribuida a errores en la presentación de proyectos. Esto evidencia la ausencia de herramientas formativas adecuadas que permitan a los agentes culturales emergentes superar las barreras técnicas y administrativas.

4.2 Buenas prácticas a nivel nacional

A nivel nacional, destaca el programa de mentorías liderado por la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá, que acompaña tanto a los proyectos ganadores de las convocatorias como a aquellos que no reciben los estímulos. Su objetivo es fortalecer las habilidades de los agentes culturales en la ejecución de proyectos y en la evaluación de postulaciones no ganadoras.

Además, esta misma entidad ha desarrollado materiales de formación, como:

- Artífices N°1 (2021): cartilla enfocada en la formulación de proyectos artísticos y culturales con enfoque comunitario. Aunque no se centra exclusivamente en la presentación de propuestas a convocatorias de estímulos, proporciona herramientas clave para mejorar capacidades técnicas y administrativas.
- Cuaderno de Notas: de la Idea a la Formulación de un Proyecto, elaborado por la Dirección de Fomento de la Secretaría de Cultura de Bogotá, en alianza con la

Universidad Jorge Tadeo Lozano, este manual busca fortalecer las capacidades de artistas y gestores en la formulación técnica y administrativa de proyectos.

4.3 Referentes internacionales

A nivel global, existen modelos exitosos de acompañamiento a artistas emergentes en convocatorias de estímulos y financiamiento cultural. Su éxito radica en la combinación de asesoría personalizada, acceso a herramientas pedagógicas, claridad en los procesos de aplicación y estrategias de sostenibilidad financiera, elementos que han permitido reducir barreras de entrada y aumentar la participación de nuevos agentes en los sistemas de fomento. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

- **El Programa Creative Europe** de la Unión Europea, el cual se destaca por ofrecer asesorías continuas, módulos de formación en planificación financiera y sostenibilidad, así como herramientas prácticas para estructurar propuestas sólidas. Su enfoque sistémico facilita que los artistas comprendan tanto los requisitos técnicos como los objetivos estratégicos de las convocatorias (European Commission, 2024).

- **El Arts Council England**, en el Reino Unido, ha logrado consolidarse como un referente gracias a su plataforma digital, que ofrece guías claras, sesiones de orientación y ejemplos de proyectos exitosos. Estrategia que ha sido efectiva para aumentar la calidad de las propuestas y democratizar el acceso a los recursos culturales, especialmente entre quienes no cuentan con formación técnica previa (Arts Council England, 2023).

- **El National Endowment for the Arts (NEA)** en Estados Unidos, el cual complementa su programa de financiamiento con capacitaciones en formulación de proyectos y gestión cultural, acompañando a los artistas no solo en el acceso a los fondos, sino también en la ejecución exitosa de sus iniciativas. Esta articulación entre formación y financiamiento ha permitido ampliar la base de beneficiarios y fortalecer las competencias del ecosistema cultural emergente (NEA, 2023).

Estos ejemplos coinciden en una premisa central, el acceso a los recursos públicos debe ir acompañado de procesos pedagógicos y herramientas de apoyo, que nivelen las capacidades entre agentes con trayectorias diversas. De ahí que su experiencia sea especialmente relevante para pensar estrategias efectivas de fortalecimiento a artistas emergentes en contextos como el de Bucaramanga.

5. Objetivo general

Incrementar el acceso por parte de los agentes culturales emergentes de Bucaramanga a los recursos del portafolio de estímulos que ofrece el Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga.

5.1 Objetivos específicos

- **Objetivo específico 1:**

Identificar las barreras técnicas, administrativas y formativas que enfrentan los agentes culturales emergentes al presentarse al portafolio de estímulos, a partir del análisis de la convocatoria “Bucaramanga Cree en tu talento” entre 2022 y 2025.

- **Objetivo específico 2:**

Diseñar herramientas de escala media que centralicen información, fortalezcan capacidades y mejoren la calidad de las postulaciones, con el fin de ampliar el acceso efectivo de los agentes culturales emergentes al portafolio de estímulos del IMCT.

- **Objetivo específico 3:**

Diseñar un sistema de evaluación y seguimiento para la valoración de la pertinencia territorial, la viabilidad y el impacto de la iniciativa propuesta en la población de agentes culturales emergentes de Bucaramanga que se presentan al portafolio de estímulos del IMCT.

6. Descripción del proyecto

El diagnóstico reciente, sólido en su alcance, aunque limitado a los registros disponibles entre 2022 y 2025, muestra que la digitalización de información y la ampliación de canales de acceso no han generado mejoras equivalentes en la calidad de las postulaciones. Como se explicó previamente, las dificultades no se deben a la ausencia de datos, sino a la falta de procesos pedagógicos que acompañen la formulación y fortalezcan los componentes técnicos que determinan el acceso al portafolio de estímulos. Esta constatación permite comprender que, aunque el acceso formal ha mejorado, las capacidades para participar en condiciones de equilibrio permanecen rezagadas. En consecuencia, se vuelve necesario avanzar hacia un mecanismo que complemente los desarrollos tecnológicos del Instituto Municipal de Cultura y Turismo y que contribuya a cerrar las brechas que afectan el acceso de los agentes culturales emergentes a estímulos.

A partir de esta lectura, se plantea el proyecto *Impulso Cultural Bucaramanga: acceso y fortalecimiento para agentes culturales emergentes*. La propuesta surge directamente de los hallazgos del diagnóstico, que evidencian que el aumento de la información disponible no garantiza por sí mismo la mejora en los procesos de formulación. Por eso, el proyecto propone una plataforma digital que reúna, en un mismo espacio, información oficial, recursos pedagógicos, orientaciones prácticas y opciones de acompañamiento especializado. Su función no es reemplazar los aplicativos institucionales existentes, sino añadir una capa formativa que hoy no opera de manera continua y que es esencial para transformar la participación cuantitativa en participación cualificada.

Para fundamentar esta intervención, resulta importante precisar la naturaleza de su población objetivo. Con base en el Mapeo del sector creativo y cultural del Área Metropolitana de Bucaramanga (UNAB/Lado B–CNC, 2019), se entiende por agente cultural emergente a quienes inician su trayectoria creativa con estructuras técnicas y administrativas aún en desarrollo. Esta caracterización es relevante porque evidencia que la mayor parte del sector está compuesta por personas naturales (80%), con alta dependencia de ingresos culturales (59%) y con brechas formativas en gestión, producción y sostenibilidad económica. Tales condiciones refuerzan la pertinencia de una herramienta diseñada para fortalecer capacidades que, de manera individual, resultan difíciles de adquirir.

En respuesta a estas necesidades, la plataforma se organiza en módulos interrelacionados. Por un lado, incorpora un sistema de perfiles que permitirá registrar información básica sobre trayectoria, disciplina y tipo de proyecto, crucial para mejorar la caracterización del sector. Por otro lado, ofrece un espacio de formación con materiales audiovisuales, guías, cápsulas informativas y documentos de referencia orientados a la formulación y a la gestión administrativa. El manual interactivo acompaña el proceso de postulación paso a paso, mientras que el módulo de asesorías facilita el acceso a acompañamiento especializado en áreas como presupuesto, metodología o derechos de autor. De manera complementaria, el módulo de medición recopila datos sobre uso, consultas y procesos formativos, insumo indispensable para el modelo de evaluación y seguimiento.

Ahora bien, para que este tipo de herramienta pueda consolidarse y sostenerse en el tiempo, el proyecto adopta un modelo de gestión basado en la cuádruple hélice, articulando cuatro sectores, la institucionalidad pública, academia, sector productivo y comunidad cultural. Bajo este enfoque, el Grupo Gestor trabajará en alianza con la Asociación LACSA, el Instituto

Municipal de Cultura y Turismo, la Universidad Industrial de Santander, la Universidad Autónoma de Bucaramanga, la Cámara de Comercio y los propios agentes culturales emergentes. Esta articulación se formalizará mediante un acuerdo que defina responsabilidades, uso de la personería jurídica, criterios de autoría y mecanismos de rendición de cuentas. La participación simultánea de estos actores garantiza que la plataforma no dependa exclusivamente de un organismo, sino que se inscriba en un ecosistema colaborativo capaz de sostener su pertinencia y actualización.

En cuanto a su ejecución, el proyecto se desarrollará a lo largo de diez meses, periodo que permite avanzar desde la consolidación del diagnóstico hasta la creación del prototipo tecnológico, el diseño del manual interactivo, la validación participativa y la evaluación inicial. Esta temporalidad facilita integrar retroalimentación continua, ajustar los contenidos formativos y garantizar que la herramienta responda a las dinámicas reales del territorio.

Paralelamente, El proyecto incorpora un modelo integral de evaluación y seguimiento que permitirá valorar su pertinencia, su viabilidad y su impacto en la población objetivo. Los indicadores se organizan para observar la gestión operativa, el nivel de acceso, los procesos formativos y los resultados obtenidos. Además, la evaluación opera como un mecanismo de articulación con los aliados institucionales y como herramienta para rendir cuentas, en coherencia con la Ley General de Cultura y con los lineamientos del Plan Nacional de Cultura 2024–2038.

De ahí que, la propuesta establece un puente entre los avances tecnológicos recientes y la necesidad de fortalecer capacidades técnicas en la ciudad. La plataforma digital se convierte en un recurso que centraliza información dispersa, ofrece rutas formativas adaptadas al contexto local y acompaña a los agentes culturales emergentes antes y durante su participación en el portafolio de estímulos. De esta manera, el proyecto busca que el acceso formal se traduzca en participación efectiva, propuestas de mayor calidad y una base más sólida para la sostenibilidad del trabajo cultural en Bucaramanga.

7. Marco teórico

La propuesta parte de una mirada crítica sobre los factores que inciden en el bajo acceso de los agentes culturales emergentes en el portafolio de estímulos del Instituto Municipal de Cultura y Turismo (IMCT) de Bucaramanga. A través del análisis de referentes teóricos, experiencias previas y lineamientos de política cultural, se busca comprender las dinámicas

que limitan acceder a estos recursos, y a partir de ello, identificar estrategias que contribuyan a su fortalecimiento técnico y administrativo, ampliando sus capacidades de participación efectiva.

En este sentido, la gestión cultural, como disciplina interdisciplinaria, no sólo permite comprender el rol de la cultura en el desarrollo comunitario y la perdurabilidad, sino que también ofrece herramientas prácticas para diseñar políticas inclusivas. Desde esta óptica, el presente marco teórico explora conceptos clave como democratización del acceso, economía creativa y profesionalización, elementos fundamentales para transformar las dinámicas culturales locales.

De manera complementaria, resulta indispensable examinar las políticas públicas culturales como vehículos para fomentar la participación equitativa. Por ello, este marco teórico analiza tanto los impactos de estas políticas en contextos locales e internacionales como las lecciones aprendidas de experiencias exitosas en otras ciudades. Este análisis crítico permite identificar barreras administrativas y técnicas que enfrentan los agentes emergentes, así como oportunidades que puedan aprovecharse para superar dichas limitaciones.

Finalmente, este marco teórico se articula con los objetivos específicos de la investigación, al diagnosticar las limitantes existentes, proponer mecanismos para el fortalecimiento técnico y administrativo, y diseñar estrategias que promuevan una participación activa y sostenible en el portafolio de estímulos del IMCT, buscando proporcionar una base sólida y coherente que no solo respalda las acciones propuestas, sino que también contribuya a enriquecer el debate en torno a la gestión cultural en contextos locales.

7.1 Gestión cultural: Conceptos fundamentales y alcances.

La gestión cultural, como disciplina, se configura en la intersección de diversas áreas del conocimiento, integrando teorías, políticas y prácticas orientadas a dinamizar y democratizar los recursos culturales. Según García Canclini (2001), la cultura no solo constituye un derecho fundamental, sino también un recurso estratégico para el desarrollo humano y social. Este enfoque permite ampliar la visión de la gestión cultural, que deja de ser una mera administración de bienes y servicios para convertirse en un mecanismo transformador capaz de articular actores y recursos en función del bienestar colectivo.

Los agentes culturales emergentes enfrentan desafíos estructurales y técnicos los cuales pueden limitar su participación en iniciativas en las convocatorias del IMCT. En este contexto, la gestión cultural funciona en la articulación estratégica de actores, recursos y saberes, permitiendo analizar las barreras técnicas que enfrenten los agentes culturales emergentes y abordarlas mediante herramientas que fortalecen la inclusión, la participación y la equidad en el acceso a recursos públicos.

La profesionalización en gestión cultural se ha convertido en un eje central de los ecosistemas culturales. Gutiérrez y Polo (2023) señalan que la gestión cultural actual integra innovación, metodologías colaborativas y habilidades técnico-administrativas que impulsan la sostenibilidad y viabilidad de los proyectos. Esto resulta relevante en contextos como el de Bucaramanga en donde las dinámicas culturales locales requieren el impulso de agentes capacitados para integrar sus iniciativas en los portafolios de estímulos existentes.

La gestión cultural contemporánea, según la UNESCO (2022) no solo administra proyectos, también diseña procesos sostenibles, evalúa sus impactos y fortalece los ecosistemas culturales. En ese sentido refuerza que las convocatorias de estímulos deben entenderse como plataformas estratégicas para consolidar tejido social y cultural, más que como mecanismos de asignación de recursos públicos.

Finalmente, la democratización del acceso constituye otro eje transversal de la gestión cultural. Desde el enfoque de justicia cultural, Schmidt (2020) argumenta que la gestión cultural debe garantizar diversidad, participación y equidad, especialmente en contextos con desigualdades estructurales. Impulsar el fortalecimiento de las capacidades locales del ecosistema cultural es necesario si se busca ampliar la participación y asegurar que más agentes culturales emergentes, puedan acceder con sus propuestas al portafolio de estímulos.

7.2 Políticas culturales y su impacto en la participación

Las políticas culturales son un eje central para el fortalecimiento de los procesos culturales locales. Concebidas como marcos estratégicos del Estado, buscan garantizar el acceso equitativo a los recursos, preservar la diversidad cultural y fomentar la participación de los distintos agentes del sector (UNESCO, 2022).

En este contexto, el portafolio de estímulos del IMCT no constituye una política cultural en sí misma, pero sí funciona como uno de los principales instrumentos de implementación de

la política cultural local. A través de este programa, el Instituto canaliza recursos públicos para el fomento de la creación, circulación y formación artística, respondiendo a los lineamientos establecidos en los planes decenales de cultura y otras disposiciones normativas del municipio. Su correcta ejecución es fundamental para traducir en acciones concretas los principios de equidad, acceso y democratización cultural que definen la política pública en el ámbito cultural de Bucaramanga. Sin embargo, su implementación ha enfrentado retos, particularmente en términos de acceso equitativo para los agentes emergentes, debido a barreras administrativas y técnicas.

Los autores Bonet y Négrier (2021) señalan que las políticas culturales deben entenderse más allá de los marcos normativos, como mecanismos dinámicos que requieren adaptarse a las especificidades de cada territorio para garantizar su eficacia. Un reflejo de una experiencia efectiva desarrollada bajo esta perspectiva en el país se muestra a través de la estrategia de fomento del arte, la cultura y el patrimonio de Bogotá, la cual cuenta con distintos programas tanto para el impulso como para el fortalecimiento de proyectos y procesos culturales.

La articulación entre la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá (SRCD), articulada con el Instituto Distrital de las Artes (IDARTES), el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC), la Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB) y la Fundación Gilberto Alzate Avendaño (FUGA), ha generado un arquitectura institucional para la ciudad, cuya misión, según la SRCD (2023), es “garantizar la condiciones para el ejercicio efectivo, progresos y sostenible de los derechos a la cultura, a la recreación y al deporte de las y los habitantes del Distrito Capital, así como fortalecer los campos cultural, artístico, patrimonial y deportivo” (p. 7). Esto lo han logrado a través de una serie de programas, como lo son el Programa Distrital de Estímulos (PDE), Programa Distrital de Apoyos Concertados (PDAC), el Programa Es Cultural Local (ECL), el Programa de Fortalecimiento a Agentes del Sector (PFAS) y el Banco de Expertos y Expertas para el Sector Cultura. En cuanto al primero, consiste en la entrega de recursos económicos mediante convocatorias públicas a propuestas e iniciativas privadas del sector público, que son reconocidas por sobresalir en su construcción técnica.

En cuanto al último, consiste en la ruta planteada para que personas expertas en distintas disciplinas, prácticas, profesiones y oficios, puedan evaluar y fortalecer las propuestas que se postulan a los programas de fomento de la ciudad. Una de sus modalidades es la de mentores, definidas por la SRCD (2023) como aquellas personas que “desarrollan procesos de

acompañamiento pedagógico y asesoría en temáticas específicas para que un proyecto o agrupación se fortalezca” (p. 14). Este acompañamiento puede asignarse tanto para la construcción y presentación de las propuestas, como a la ejecución de estas, a través de talleres, asesorías, orientaciones teórico-prácticas y el uso de herramientas especializadas para distintos tipos de proyectos.

La experiencia de la SRCO revela que un portafolio de estímulos más inclusivo no depende exclusivamente de los recursos disponibles, sino también de las estrategias de capacitación, acompañamiento y simplificación de los procesos administrativos. Aplicado a Bucaramanga, esto implica la necesidad de articular el portafolio de estímulos del IMCT con estrategias de fortalecimiento técnico que aborden directamente las barreras de entrada identificadas, asegurando que el acceso sea real y equitativo para los agentes emergentes.

7.3 Fortalecimiento de capacidades agentes culturales

El fortalecimiento de las capacidades de los agentes culturales emergentes tiene implicaciones profundas no solo en el acceso a recursos de fomento, sino en la consolidación de un ecosistema cultural más diverso, sostenible y económicamente dinámico. La inclusión de nuevos talentos en los portafolios de estímulos no solo favorece la pluralidad cultural, sino que también fortalece las Industrias Culturales y Creativas (ICC), sectores estratégicos para el desarrollo económico local. La Cuenta Satélite de Cultura y Economía Creativa CSCEN (2022), desarrollada por el DANE y el Ministerio de Cultura, señala que el sector cultural y creativo genera valor agregado y empleo directo en actividades como las artes escénicas, la producción audiovisual, la música y el diseño, destacando el papel que cumplen las políticas de fomento para dinamizar este ecosistema.

Además, la metodología de la CSCEN establece que la medición del sector no solo se basa en las grandes industrias, sino también en la articulación de pequeños y medianos actores culturales, lo que subraya la importancia de garantizar mecanismos de acceso inclusivo a estímulos públicos como los portafolios institucionales. Por tanto, fortalecer las capacidades técnicas de los agentes emergentes no es únicamente una acción de equidad cultural, sino una estrategia para ampliar la base productiva del sector cultural local.

La formación en gestión cultural, en un sentido amplio (administración, financiamiento, planificación estratégica, derechos culturales), se convierte entonces en una herramienta indispensable para la profesionalización de los agentes culturales. Estudios en gestión cultural

evidencian que los artistas formados en gestión presentan mayores tasas de éxito en convocatorias y mayor sostenibilidad en sus proyectos a largo plazo.

7.4 Análisis de barreras administrativas y técnicas en los procesos de convocatoria

El análisis de los procesos de convocatoria del IMCT revela la persistencia de barreras que afectan negativamente la participación de los agentes emergentes. Entre las principales dificultades se identifican, la complejidad en los trámites administrativos, el uso de lenguaje técnico no accesible en los lineamientos de condiciones y la ausencia de acompañamiento técnico personalizado para la formulación de proyectos.

Comparando con experiencias como en el caso de Bogotá, donde se han implementado tutorías personalizadas y plataformas digitales de asistencia, se confirma que las estrategias de apoyo pueden mejorar significativamente las tasas de habilitación técnica y administrativa de los proyectos.

7.5 Agentes culturales emergentes

Siguiendo a Martinell (1995), los agentes culturales son todos aquellos actores que intervienen en la articulación de las políticas culturales, sean estas institucionales, comunitarias o independientes. Esta noción abarca la participación de sectores que solían ser excluidos de la concepción clásica de política cultural, incluyendo el sector privado, el cual agrupa a empresas, industrias culturales, profesionales y servicios privados con orientación creativa o cultural. Posteriormente, el autor (2014) extiende el concepto para englobar a aquellos actores que se proyectan de lo individual a lo colectivo, no solo como sujetos críticos y actores en las formas de resolver conflictos en las comunidades de inflexión, sino también a partir de la intervención de sus perspectivas y reflexiones personales, encaminadas a la transformación del contexto cultural. Desde esta perspectiva, el agente cultural emergente en el ámbito privado puede entenderse como un actor que, desde su propio emprendimiento o iniciativa organizacional, aplica estrategias de producción simbólica y acción comunitaria con intencionalidades culturales.

Para Throsby (2018), citado en Foá (2019), los agentes culturales y creativos corresponden a aquellos encargados de la ideación, la producción y distribución de actividades, servicios y productos que, sin perjuicio del valor comercial que puedan llegar a tener, materializan una expresión cultural. El Ministerio de las Artes, las Culturas y los Saberes

(2024) define al agente cultural como aquel que tiene “capacidad de acción y reflexión crítica en el campo cultural, y su papel trasciende la interacción con lo público y las dinámicas sectoriales, pues comprende las prácticas culturales de la vida cotidiana” (p. 155).

Vale recordar, como bien se explicó al inicio de esta investigación, que para efectos de este proyecto, se entiende por agente cultural emergente a aquella persona natural, jurídica o colectivo con una trayectoria demostrable de hasta cinco años en el desarrollo de proyectos o procesos de creación, circulación, formación, investigación o mediación artística y cultural. Este agente puede operar desde diversas plataformas organizativas, incluidas las empresas culturales, asociaciones independientes o emprendimientos creativos, y participa activamente en la construcción del ecosistema cultural desde el ámbito no estatal.

8. Marco referencial

Con el propósito de comprender el entorno normativo e institucional que condiciona el acceso de los agentes culturales emergentes a las convocatorias de estímulos gestionadas por el Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga (IMCT), este marco referencial presenta un análisis del marco legal, de las políticas públicas aplicables y del funcionamiento operativo de la entidad responsable de su implementación en el contexto local.

La revisión se estructura en tres componentes complementarios, en primer lugar, se aborda el marco jurídico e institucional que configura las bases legales y administrativas para la gestión cultural en Colombia. En segundo lugar, se analizan las disposiciones y lineamientos que regulan el diseño y ejecución de las convocatorias públicas de estímulos culturales y finalmente, se examina la actuación del IMCT como entidad responsable de implementar dichas políticas, identificando sus alcances, limitaciones y desafíos operativos.

Buscando sustentar las condiciones que afectan el acceso efectivo a los estímulos culturales, aportando elementos de juicio que permitan fundamentar la necesidad de fortalecer la gestión técnica y administrativa de los agentes culturales emergentes, y de revisar los mecanismos institucionales existentes para garantizar procesos más inclusivos, transparentes y eficaces.

8.1 Marco jurídico y normativo

El desarrollo cultural en Colombia se sustenta en un marco jurídico robusto que reconoce la cultura como un derecho fundamental y un eje estratégico del desarrollo social y

económico. Este andamiaje legal impone al Estado el deber de garantizar el acceso equitativo a los recursos culturales, proteger el patrimonio, fomentar la creación artística y fortalecer las capacidades de los actores del sector. A través de leyes, decretos, planes y políticas públicas, se establecen las bases para una gestión cultural articulada entre lo nacional, lo regional y lo local, promoviendo también el desarrollo de las Industrias Culturales y Creativas (ICC).

En este contexto, el presente proyecto se enmarca en una investigación exhaustiva del sistema normativo que rige las convocatorias culturales en Bucaramanga, con especial atención al programa “Bucaramanga Cree en tu Talento”, gestionado por el Instituto Municipal de Cultura y Turismo (IMCT). Esta iniciativa busca analizar cómo las disposiciones constitucionales, la legislación nacional y los planes de desarrollo territorial configuran el diseño, implementación e impacto de los instrumentos de fomento cultural, con énfasis en el acceso de agentes culturales emergentes.

El proyecto se alinea con las disposiciones legales que legitiman la existencia de programas de estímulo y orientan su ejecución hacia la equidad, la transparencia y la inclusión. Desde este marco, se propone una estrategia integral que no solo facilite el acceso de nuevos talentos a los portafolios de estímulos institucionales, sino que también fortalezca sus capacidades técnicas y administrativas para participar en condiciones de igualdad. De esta forma, se contribuye a la implementación efectiva del mandato constitucional y legal del Estado colombiano en materia cultural, promoviendo un ecosistema cultural más justo, dinámico y plural en la ciudad.

8.1.1 Mandatos constitucionales para la cultura

La Constitución Política de 1991 sienta las bases fundamentales para la acción estatal en materia cultural. Dos artículos son cruciales en este sentido:

El Artículo 70 establece el deber del Estado de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades. Este mandato se materializa a través de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional. Subraya que la cultura, en sus múltiples manifestaciones, es el fundamento de la nacionalidad y que el Estado debe reconocer la igualdad y dignidad de todas las culturas que coexisten en el país. Adicionalmente, se le asigna al Estado la tarea de promover la investigación, la ciencia, el desarrollo y la difusión de los valores culturales de la Nación. Este artículo impone un rol

activo a las entidades públicas en la creación y sostenimiento de oportunidades para la participación y el desarrollo cultural.

Por su parte, el Artículo 71 complementa y profundiza el mandato anterior al declarar que "la búsqueda del conocimiento y la expresión artística son libres". Este principio de libertad es fundamental, pero no implica una pasividad estatal. Por el contrario, el mismo artículo exige que los planes de desarrollo económico y social incluyan el fomento a las ciencias y, en general, a la cultura. De manera aún más directa y en relación con el proyecto, el Artículo 71 obliga al Estado a crear incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia, la tecnología y las demás manifestaciones culturales, y a ofrecer estímulos especiales a quienes ejerzan estas actividades.

La lectura de estos dos artículos constitucionales revela una dualidad en la responsabilidad estatal que es determinante para el diseño de las convocatorias culturales. Por un lado, el Estado tiene un deber proactivo de promoción y fomento (Artículo 70), lo que justifica la inversión pública y la orientación estratégica de los apoyos hacia áreas consideradas de valor para la identidad nacional o el desarrollo local. Por otro lado, debe garantizar la libertad de creación y expresión (Artículo 71), En ese sentido las convocatorias pueden y deben tener líneas temáticas o prioridades alineadas con políticas públicas, pero los criterios de evaluación deben salvaguardar la autonomía creativa y la diversidad de expresiones.

8.1.2 La Ley General de la Cultura (Ley 397 de 1997)

La Ley 397 de 1997, o Ley General de la Cultura, desarrolla los preceptos constitucionales y establece el marco específico para la política cultural en Colombia. Sus artículos iniciales son particularmente relevantes para las convocatorias:

El Artículo 14 define la cultura de manera amplia, abarcando el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos humanos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. Este artículo menciona los siguientes principios fundamentales:

1. La cultura como fundamento de la nacionalidad.
2. El deber del Estado de impulsar y estimular los procesos, proyectos y actividades culturales, respetando la diversidad.

3. La prohibición expresa de la censura estatal sobre la forma y el contenido ideológico y artístico de las realizaciones culturales.

4. La obligación del Estado y de las personas de valorar, proteger y difundir el Patrimonio Cultural de la Nación.

5. La garantía de los derechos culturales de los grupos étnicos y lingüísticos, con especial protección a las expresiones de la cultura caribeña.

6. La articulación del desarrollo económico y social con el desarrollo cultural.

7. La consideración del creador, el gestor y el receptor de la cultura en la formulación de políticas, garantizando el acceso en igualdad de oportunidades y otorgando trato especial a personas con limitaciones, mayores, niños, jóvenes y sectores sociales más necesitados.

El Artículo 17 por otro lado se enfoca en la promoción, estableciendo que el Estado, a través del Ministerio de Cultura (hoy Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes) y las entidades territoriales, fomentará las artes en todas sus expresiones y otras manifestaciones simbólicas como elementos de diálogo, intercambio y participación.

El Artículo 18 es el pilar legislativo directo para las convocatorias de estímulos. Dispone que el Estado, a través del Ministerio y las entidades territoriales, establecerá estímulos especiales y promocionará la creación, la actividad artística y cultural, la investigación y el fortalecimiento de las expresiones culturales. Para ello, enumera una serie de programas e incentivos, tales como becas, premios anuales, concursos, festivales, talleres de formación artística, apoyo a personas y grupos dedicados a actividades culturales, ferias, exposiciones, unidades móviles de difusión cultural, y créditos especiales para artistas destacados. Además, detalla un amplio abanico de expresiones culturales susceptibles de estímulo, que incluyen artes plásticas, musicales, escénicas, expresiones culturales tradicionales (folclor, artesanías, narrativa popular, memoria cultural), artes audiovisuales, literarias, museos, historia, antropología, filosofía, arqueología, patrimonio, dramaturgia, crítica, y otras que surjan de la evolución sociocultural (IMCT, 2017-2025).

La Ley General de la Cultura, y en particular su Artículo 18, brinda un esquema legislativo detallado para el diseño de las convocatorias. No se trata de una orientación general, sino de un listado concreto de tipos de estímulos y campos culturales que deben ser atendidos. Esto significa que entidades como el IMCT, al estructurar convocatorias como "Bucaramanga

Cree en tu Talento", tienen un mandato legal de ofrecer una diversidad de modalidades de apoyo (becas, premios, etc.) que abarquen el espectro de disciplinas artísticas y culturales enumeradas. Una convocatoria que se limite a un solo tipo de estímulo o a unas pocas áreas artísticas no estaría cumpliendo cabalmente con el espíritu y la letra de esta ley.

Asimismo, el Artículo 1, numeral 13, impone una obligación de inclusividad que va más allá de los principios generales de diversidad. Al exigir un trato especial a las personas con limitaciones físicas, sensoriales y síquicas, a las personas de la tercera edad, la infancia y la juventud y los sectores sociales más necesitados, la ley compele a que las convocatorias culturales diseñen mecanismos proactivos y específicos. No basta con que las convocatorias estén abiertas a todos; deben incorporar medidas como líneas de financiación dedicadas, procesos de postulación simplificados para ciertos grupos, o criterios de evaluación que valoren positivamente proyectos que beneficien a estas poblaciones. Esto tiene implicaciones directas en cómo "Bucaramanga Cree en tu Talento" puede y debe focalizar su apoyo a los agentes emergentes, especialmente aquellos provenientes de contextos de vulnerabilidad.

8.1.3 La Ley de Economía Naranja (Ley 1834 de 2017)

La Ley 1834 de 2017, conocida como Ley Naranja, introduce un enfoque en la dimensión económica de la cultura y la creatividad. Su objeto es "desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas"(SUIN, 2024), entendidas como aquellas industrias que generan valor debido a sus bienes y servicios, los cuales se fundamentan en la propiedad intelectual. Estas industrias comprenden "los sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, y/o aquellas que generen protección en el marco de los derechos de autor" (SUIN, 2024).

La ley establece la Política Integral de la Economía Creativa (Política Naranja) y una estrategia de gestión pública denominada las "7i": Información, Instituciones, Industria, Infraestructura, Integración, Inclusión e Inspiración (SUIN, 2024). También contempla la creación del Consejo Nacional de la Economía Naranja como ente coordinador y prevé diversos incentivos y mecanismos de financiación.

Representa un cambio de paradigma al reconocer y promover formalmente el potencial económico de las actividades culturales y creativas. Esto permite que las convocatorias culturales legitimen la financiación de proyectos que no solo tengan mérito artístico o social,

sino también viabilidad comercial o capacidad de contribuir a las cadenas de valor creativas. Así, "Bucaramanga Cree en tu Talento" puede incorporar criterios relacionados con la sostenibilidad económica de los proyectos, su potencial de mercado o la generación de empleo en el sector creativo, atrayendo a un espectro más amplio de proponentes o incentivando una mentalidad más emprendedora entre los artistas.

La ley también abre la puerta a nuevas fuentes de financiación y alianzas público-privadas. El énfasis en mecanismos de financiación a través de entidades como Findeter y Bancóldex, y la mención de incentivos tributarios (SUIN, 2024), sugieren que las convocatorias culturales o las entidades que las gestionan podrían buscar activamente conectar los proyectos ganadores con estos ecosistemas financieros más amplios. Por ejemplo, una convocatoria podría incluir un componente de preparación para que los proyectos accedan a líneas de crédito o facilitar conexiones para esquemas como "Obras por Impuestos".

De manera que, la estrategia de las "7i" ofrece un marco integral no solo para el diseño de convocatorias individuales, sino para el desarrollo del ecosistema creativo en su conjunto. Cada "i" tiene implicaciones: "Información" podría impulsar convocatorias para mapeos culturales; "Instituciones" para el fortalecimiento de organizaciones culturales; "Industria" para la formalización y contribución económica; "Infraestructura" para espacios culturales o plataformas digitales; "Integración" para proyectos con potencial de exportación; "Inclusión" para reforzar los mandatos de la Ley 397; e "Inspiración" para la participación en festivales. "Bucaramanga Cree en tu Talento" podría estructurar sus categorías o criterios de evaluación en consonancia con estos pilares estratégicos, fomentando un desarrollo más holístico del sector creativo local.

8.1.4 Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida"

Los marcos legales generales se traducen en directrices y compromisos específicos a través de los planes de desarrollo a nivel nacional y local. Estos planes son fundamentales porque orientan la inversión pública y establecen las prioridades para el sector cultural, influyendo directamente en los objetivos y alcances de las convocatorias en Bucaramanga.

Ejemplo de ello es el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026, "Colombia Potencia Mundial de la Vida", aunque de alcance amplio, incorpora dimensiones culturales significativas. Las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 8 detallan compromisos clave, que son:

1. Garantizar los derechos culturales para la vida y la paz.
2. Reconocer, salvaguardar y promover la memoria viva, los patrimonios, las culturas y los saberes.
3. Fomentar e incentivar las culturas, las artes y los saberes.
4. Desarrollar la gobernanza cultural desde una perspectiva territorial y en concertación con organizaciones sociales y culturales.
5. Promover las economías populares y alternativas en los ecosistemas culturales y creativos, mediante alianzas público-populares.
6. Crear el Consejo Nacional de las Economías Culturales y Creativas y establecer los Territorios Culturales, Creativos y de los Saberes.
7. Fortalecer los espacios culturales como centros para la construcción y el ejercicio colectivo de la democracia.

Es importante aclarar que un aspecto central del PND es la vinculación explícita de la política cultural con la agenda de paz Total buscando "otorgarle a la política de paz total una dimensión artística y cultural" (PND 2022- 2026). Esta orientación eleva el papel de los proyectos culturales en los procesos de reconciliación, construcción de memoria y reconstrucción del tejido social. En consecuencia, las convocatorias culturales, como "Bucaramanga Cree en tu Talento", pueden verse impulsadas a priorizar o incluir líneas específicas para proyectos que demuestren contribuciones claras a la construcción de paz, la memoria histórica o el diálogo social a través del arte.

De manera similar, otro elemento destacado del PND es su énfasis en las economías populares y alternativas en los ecosistemas culturales y creativos y las alianzas público-populares. Esto señala un interés en valorar y apoyar la producción cultural de base, comunitaria y no tradicional, lo que podría traducirse en mayores oportunidades para agentes emergentes que operan fuera de estructuras formales. Para "Bucaramanga Cree en tu Talento", esto sugiere la necesidad de diseñar procesos de postulación accesibles para estos grupos y de valorar sus contribuciones, posiblemente a través de categorías específicas o criterios que reconozcan el valor social y comunitario.

Una última instancia, el objetivo de establecer territorios Culturales, creativos y de los saberes apunta a una estrategia de desarrollo cultural con base territorial. Bucaramanga podría aspirar a ser reconocida como tal, lo que influiría en cómo sus convocatorias culturales se

diseñan para construir y visibilizar los ecosistemas creativos locales, fomentando la colaboración y el desarrollo de una identidad cultural distintiva.

8.1.5 Plan de Desarrollo Municipal de Bucaramanga "Bucaramanga, Avanza Segura" (2024-2027)

El Plan de Desarrollo Municipal (PDM) "Bucaramanga, Avanza Segura" 2024-2027, aprobado mediante Acuerdo Municipal N° 007 de 2024 (Concejo Municipal de Bucaramanga, 2027), se formuló sobre la base del programa de gobierno "Defendamos Bucaramanga" y contó con la participación ciudadana, incluyendo organizaciones culturales. Su estructura incluye una sección específica, la 9.4 "Cultura", dentro de la línea estratégica "Territorio que integra" (PDM 2024-2027). Aunque el contenido detallado de esta sección (páginas 108-116 del documento técnico del plan) no se encuentra en los fragmentos de investigación disponibles, su existencia y ubicación son significativas. Adicionalmente, un informe de rendición de cuentas menciona un programa concreto: "patrimonio cultural: circuitos culturales y creativos. para todos" (Informe de Rendición de cuentas, 2024).

La ubicación del componente "Cultura" dentro de la línea estratégica "Territorio que integra" sugiere que los programas y convocatorias culturales en Bucaramanga deben contribuir de manera importante a la cohesión social, la participación ciudadana y la integración de diversas comunidades. Esto implica que "Bucaramanga Cree en tu Talento" debería priorizar o valorar adicionalmente proyectos que demuestren un impacto claro en la construcción de comunidad, el diálogo intercultural y la participación ciudadana, materializando así las directrices nacionales de diversidad y acceso en un contexto local específico.

Por lo tanto, el programa explícito "patrimonio cultural, el cual hace referencia a circuitos culturales y creativos. para todos" indica una estrategia municipal deliberada para valorizar el patrimonio y fomentar agrupaciones o redes creativas. Las convocatorias culturales deberían apoyar directamente esta visión, incentivando proyectos que contribuyan a la identificación, preservación o uso innovador del patrimonio cultural; al desarrollo o fortalecimiento de circuitos culturales y creativos (por ejemplo, proyectos colaborativos, rutas culturales barriales, plataformas digitales que conecten a creadores); y a garantizar un amplio acceso público a estas iniciativas.

8.1.6 Plan Decenal de Cultura del IMCT para Bucaramanga (2024-2033)

El Plan Decenal de Cultura, Turismo y Cultura Ciudadana: Bucaramanga Ciudad Creativa, Ciudad Moderna 2024-2033 es el documento estratégico de más largo aliento para el IMCT. Su objetivo general es el fortalecimiento integral de la Cultura, el Turismo y la Cultura Ciudadana, con miras a un proyecto de ciudad fundamentado en la gobernanza, la integración ciudadana, el derecho a la ciudad y la diversidad. El objetivo específico para Cultura es "fortalecer el ecosistema cultural de Bucaramanga mediante acciones que promuevan la garantía de los derechos culturales de toda la ciudadanía, se aseguren las condiciones para el desarrollo de las prácticas culturales (formación, creación y producción, circulación e investigación), se integre como elemento fundamental el patrimonio cultural local y se propenda por la sostenibilidad social, ambiental y económica para los diversos actores del ecosistema" (PDC, 2024).

Este plan se articula en campos de política y líneas de acción sumamente detalladas, que ofrecen una hoja de ruta granular para las convocatorias del IMCT. Los principales campos de política para la cultura son:

1. Diálogo y Diversidad: Incluye líneas sobre el reconocimiento y valoración de la diversidad (ciudadanías culturales, bioculturalidad, diálogo cultural/intercultural, medios comunitarios), el enfoque poblacional (ciclo vital, género, poblaciones de especial interés como víctimas, campesinado, personas con discapacidad, privadas de la libertad, pueblos étnicos, culturas populares) y las culturas de paz y transformación social.

2. Memoria y Creación: Abarca líneas sobre prácticas culturales con enfoque subsectorial (formación, investigación, reconocimiento de saberes culturales), patrimonio, memoria e identidad bumanguesa, museos y espacios plurales, y bibliotecas, libro y cultura oral.

3. Sostenibilidad y Gobernanza: tercer campo implícito.

De manera que, el Plan Decenal proporciona una hoja de ruta excepcionalmente específica para el diseño de las categorías de las convocatorias culturales y sus criterios de evaluación. Por ejemplo, dentro del campo diálogo y diversidad, la línea enfoque poblacional, bajo el tema Ciclo Vital Juventud, una acción específica es, "Apoyar a artistas y creadores emergentes mediante la destinación de recursos específicos en el programa de estímulos, implementando becas de creación, producción, circulación e investigación cultural, artística y patrimonial para este grupo etario" (PDC, 2024). Esta es una instrucción directa para la convocatoria "Bucaramanga Cree en tu Talento". De manera similar, acciones bajo medios

comunitarios como incentivar la sostenibilidad de los medios comunitarios y alternativos y "Establecer una línea de incentivos para medios comunitarios" (PDC, 2024) se traducen directamente en categorías potenciales para las convocatorias.

Paralelamente, un fuerte énfasis del Plan Decenal 2024 recae en la garantía de los derechos culturales y la aplicación de enfoques diferenciales para diversas poblaciones. Esto refuerza y localiza los mandatos nacionales, exigiendo que las convocatorias sean meticulosamente diseñadas para la equidad y la inclusión, considerando las necesidades específicas de cada grupo poblacional. "Bucaramanga Cree en tu Talento" no puede ser una convocatoria homogénea, sino que debe contemplar cómo hacerla accesible y relevante para cada uno de estos grupos.

8.2 Ecosistema de apoyo: incentivos y programas para agentes culturales en Bucaramanga

Más allá de "Bucaramanga Cree en tu Talento", existe un ecosistema más amplio de apoyo para los agentes culturales, que incluye otras iniciativas municipales, departamentales y nacionales.

8.2.1 Portafolio amplio del IMCT para el desarrollo cultural (más allá de "Cree en tu Talento")

El IMCT gestiona diversas iniciativas que complementan su convocatoria principal. La Escuela Municipal de Artes y Oficios (EMA) es un pilar, con sus propias convocatorias para estudiantes y, potencialmente, para instructores, desempeñando un papel crucial en la formación de talento local. Los graduados de la EMA podrían ser candidatos naturales para las becas de "Cree en tu Talento", creando una sinergia entre formación y fomento a la creación profesional.

El IMCT también administra el "Banco de Jurados", un mecanismo para asegurar la idoneidad y transparencia en la evaluación de sus convocatorias, a través de un proceso de estímulos para expertos de todo el país, a excepción del municipio de Bucaramanga, el cual permite la selección de distintas ternas para la evaluación y retroalimentación de las distintas

propuestas que se postulan al portafolio. El Centro de Acceso a la Información (IAC) funciona como un punto de acceso a la ciudadana en el cual se puede solicitar una cita para cargar la documentación solicitada por los lineamientos de las convocatorias, lo cual facilita el proceso para aquellas personas que no cuentan con sus propios dispositivos o computadoras.

Adicionalmente, la entidad maneja algunos otros portafolios o bolsas de estímulos, como el Fondo de Circulación e Itinerancia, la Convocatoria de Carrozas para la Feria Bonita, un portafolio dirigido a proyectos y procesos de turismo denominado Bucaramanga lo Tiene Tod, el Programa de Concertación Municipal que otorga recursos a los proyectos ganadores del Programa Nacional de Concertación Cultural y otros procesos asociados a ciertas eventualidades que ocurren en la ciudad.

8.2.2 Contribuciones de la Gobernación de Santander (Nivel departamental)

La Gobernación de Santander cuenta con un "Programa de Estímulos", adoptado mediante el Decreto 441 del 29 de abril de 2024. Este programa está dirigido a municipios, entidades sin ánimo de lucro, personas naturales (con un enfoque multicultural e interseccional) y grupos artísticos que participan en ferias, fiestas y diversos eventos artísticos y culturales. Si bien los detalles específicos sobre los tipos de apoyo más allá de los eventos y los mecanismos de aplicación no están disponibles en los fragmentos de investigación, su existencia es relevante.

El enfoque del programa departamental en eventos, ferias y festivales podría complementar las iniciativas del IMCT. Si "Cree en tu Talento" financia la creación de una obra, los estímulos de la Gobernación podrían apoyar su circulación y visibilidad en escenarios departamentales. El explícito enfoque multicultural e interseccional del Decreto 441 es significativo, ofreciendo una vía de apoyo departamental para artistas emergentes de Bucaramanga con perfiles diversos o que trabajen estas temáticas.

8.2.3 Mecanismos de apoyo nacional (Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes) accesibles a agentes locales

El principal mecanismo nacional es el Programa Nacional de Estímulos (PNE) del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. Las ediciones 2025 25 y 2024 26 del PNE ofrecen una amplia gama de estímulos: Premios Nacionales, Reconocimientos, Becas (creación, formación, circulación, investigación), Residencias (inmersión, investigación, creación) y Pasantías. Se estructura en líneas de trabajo como Creación, Formación,

Circulación, Investigación y Sostenibilidad. La participación está abierta a personas naturales, colectivos, entidades jurídicas privadas y públicas, consejos comunitarios y organizaciones indígenas y Rrom, con postulaciones digitales a través de su página web.

El PNE representa una oportunidad importante para los agentes culturales de Bucaramanga, aunque también un entorno altamente competitivo. La amplitud de categorías y tipos de apoyo significa que es probable que exista una convocatoria nacional relevante para casi cualquier proyecto cultural. Sin embargo, los artistas emergentes de Bucaramanga podrían necesitar orientación para preparar propuestas competitivas.

Las estrategias nacionales muestran un claro direccionamiento hacia el apoyo de proyectos por y para poblaciones específicas (étnicas, LGBTIQ+, con discapacidad, comunidades en territorios vulnerables) y temáticas como la cultura para la paz, la memoria y la transformación digital. Los agentes culturales emergentes de Bucaramanga cuyo trabajo se alinee con estas prioridades pueden encontrar mayor receptividad a nivel nacional. El apoyo del Ministerio a plataformas culturales digitales y la línea de circulación del PNE también indican un fuerte interés en ampliar el acceso y la visibilidad del contenido cultural colombiano, ofreciendo vías para que los artistas emergentes lleguen a audiencias más amplias.

8.2.4 Disposiciones y oportunidades específicas para talentos emergentes

Si bien no siempre existen categorías explícitamente etiquetadas como "emergentes", varios programas ofrecen vías de acceso. En el IMCT, las becas de "Cree en tu Talento" para creación, producción e investigación son oportunidades de facto. El éxito de estas para los emergentes depende de procesos de postulación accesibles y criterios que no privilegien excesivamente la trayectoria previa. En el caso del IMCT, encontramos que, en los lineamientos del portafolio del año 2022, cuya batería de criterios de evaluación es global, sin importar las áreas y categorías, el criterio de trayectoria suma de 0 a 15 puntos sobre 100, y se manifiesta escuetamente de la siguiente manera, “Trayectoria del proponente evalúa la trayectoria del participante frente a su desarrollo en el campo y/o disciplina artística por el área de participación”. Para el año 2023, se plantean tres baterías de indicadores, relacionados a las distintas líneas que maneja el portafolio, como lo son 1) línea de creación, formación, producción y exhibición, 2) línea de gestión cultural y 3) línea de investigación e integralidad. Vemos que, para la primera y la tercera, el criterio de trayectoria suma de 0 a 10 puntos sobre 100, manteniendo una definición igual a la del año 2022. Mientras que, para la segunda línea,

se maneja una definición distinta, reflejada a continuación “Trayectoria del proponente que evalúa la experiencia de la postulada en el acompañamiento, liderazgo y ejecución de procesos artísticos, así como los años de dedicación continua a la práctica, saber, disciplina y género en el que se destaca”. En este caso se le asigna un puntaje de 0 a 30 puntos sobre 100. Un ejercicio similar se replica en el año 2024 y el año 2025, con algunas variaciones respecto a la trayectoria en las condiciones específicas de cada estímulo. Es común que dichas condiciones establezcan una trayectoria mínima de dos años para poder participar con un proyecto, lo cual sin duda coarta el derecho de acceso a la cultura a través de los programas de fomento para aquellos procesos o agentes que no pueden demostrar dicha longevidad.

Las categorías desiertas en 2023 deben investigarse, ya que podrían indicar barreras. La beca de podcast de 2024 es un buen ejemplo de oportunidad atractiva para nuevos creadores. A nivel departamental, la inclusión de personas naturales y el enfoque multicultural e interseccional del Decreto departamental 441 de 2024 son prometedores. A nivel nacional, las becas, residencias y pasantías del PNE son vías clásicas.

Un desafío al analizar el portafolio del IMCT es la falta de una definición clara de agente cultural emergente en las convocatorias, (para cuestiones internas, en el marco teórico se introdujo la definición optada para el presente trabajo) lo que puede dificultar la competencia equitativa. Por ejemplo, una lectura de los lineamientos de condiciones de los años 2022 a 2025 del IMCT, imposibilita la concreción de una definición para este concepto. Únicamente para el año 2022, cuando la Economía Naranja aún contaba con una vigencia en el país, en el glosario de términos de los lineamientos, se enuncia lo siguiente, dentro de la definición de la clasificación de los cinco grupos de Organizaciones de la economía naranja:

Emergentes: Están formalmente constituidas. Innovan y asumen riesgos en los contenidos que crean, producen y comercializan. Son autogestores, trabajan por proyectos y tienen fuentes de ingresos intermitentes. Requieren capital semilla para el desarrollo de sus mercados y la consolidación de su modelo de negocio. (p. 8)

Esta falta de definición de un artista emergente, más allá del campo de acción de la Economía Naranja, presenta un obstáculo para este tipo de agentes, sobre todo para competir en categorías abiertas contra artistas más establecidos, pero aún no de "larga trayectoria". Esto sugiere la necesidad de que las entidades consideren definir y focalizar específicamente el "talento emergente" en algunas de sus ofertas.

Además del estímulo financiero, los artistas emergentes requieren desarrollo de capacidades en gestión de proyectos, redacción de propuestas y derechos de propiedad intelectual. Si bien la EMA ofrece formación, un enfoque más integrado donde los ganadores de estímulos (especialmente los emergentes) reciban apoyo opcional para el desarrollo de capacidades podría mejorar significativamente el impacto a largo plazo de la financiación. Finalmente, las convocatorias locales como "Cree en tu Talento" son vitales como primeras oportunidades y peldaños para los artistas emergentes en Bucaramanga. El éxito a nivel local puede construir un portafolio y la confianza para postularse a subvenciones departamentales o nacionales más grandes.

8.3 Convocatoria "Bucaramanga Cree en tu Talento"

La convocatoria "Bucaramanga cree en tu talento", gestionada por el IMCT, se erige como uno de los principales instrumentos de fomento cultural en el municipio. Su análisis permite observar la aplicación concreta del marco jurídico y de los planes estratégicos.

8.3.1 Anclaje normativo y reflejo de políticas

La convocatoria "Cree en tu Talento" se fundamenta explícitamente en el marco constitucional y legal colombiano. Los lineamientos de la convocatoria de 2024 citan como base los Artículos 70 y 71 de la Constitución Política y la Ley 397 de 1997 (Ley General de Cultura). Esta vinculación directa subraya su rol como un mecanismo para el cumplimiento de las obligaciones estatales en materia de promoción cultural. Sus objetivos, como incentivar la circulación artística y contribuir a las dinámicas de investigación-apropiación, gestión cultural, creación, circulación, producción y/o formación, reflejan directamente los tipos de estímulos y las expresiones culturales delineadas en el Artículo 18 de la Ley General de la Cultura.

Este anclaje normativo significa que "Cree en tu Talento" no es una iniciativa aislada, sino un instrumento formal a través del cual el IMCT materializa sus obligaciones legales y ejecuta la política cultural local definida en el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Decenal de Cultura. El desempeño de la convocatoria, por tanto, puede y debe ser evaluado frente a estos estándares legales y estratégicos.

A medida que los planes de desarrollo nacionales y locales evolucionan, por ejemplo, el nuevo PND 2022-2026 con su énfasis en la "cultura para la paz" o el Plan Decenal del IMCT 2024-2033 con sus detalladas líneas de acción, se espera que la convocatoria "Cree en tu

Talento" refleje estos cambios en sus prioridades temáticas, tipos de proyectos elegibles o criterios de evaluación. Esta alineación continua es crucial para la pertinencia e impacto de la convocatoria.

8.3.2 Objetivos, áreas temáticas y enfoque en beneficiarios

La convocatoria busca estimular diversas etapas de la cadena de valor cultural: creación, producción, circulación, investigación y formación, ofreciendo apoyo mediante becas y premios.

Las áreas temáticas cubiertas son amplias. La edición 2023 abarcó Artes Plásticas y Visuales, Audiovisuales, Danza, Industrias Creativas, Literatura, Música, Patrimonio y Teatro. La convocatoria 2024 mantuvo una cobertura similar, incluyendo Artes Plásticas y Visuales, Patrimonio Cultural (oficios y artesanías), Literatura, Danza, Música, Teatro (circo y títeres), y Comunicaciones y Audiovisuales, destacando la mencionada beca para podcast.

En cuanto a los beneficiarios, la convocatoria está abierta a personas naturales, personas jurídicas y grupos constituidos. Un requisito clave para los grupos constituidos es que al menos el 70% de sus integrantes acrediten residencia o actividad artística/cultural permanente en Bucaramanga. Si bien no siempre existe una categoría explícitamente denominada "agentes emergentes" en todas las áreas, la naturaleza de las "becas" para creación, producción e investigación ofrece inherentemente oportunidades para aquellos que están desarrollando sus carreras. La convocatoria "Talento Local" también sugiere un enfoque en artistas locales, potencialmente emergentes.

La inclusión tanto de "becas" (para proyectos) como de "premios para artista de larga trayectoria" evidencia un intento de apoyar el ecosistema cultural en diferentes etapas profesionales. No obstante, el grueso de las oportunidades a través de las becas resultaría naturalmente más atractivo o accesible para artistas emergentes o a mitad de carrera. El desafío radica en asegurar que estas becas sean genuinamente accesibles y que la evaluación no favorezca indebidamente a aquellos con trayectorias ya consolidadas, a menos que una categoría esté específicamente diseñada para artistas más experimentados.

Un hallazgo crítico es el hecho de que varias categorías en la convocatoria 2023 fueran declaradas "desiertas", por ejemplo, la "Beca de Creación para Recital de Homenaje y/o Obras Inéditas" en Música y el "Premio para Artista de Larga Trayectoria en Artes Plásticas y

Visuales". Esto puede indicar una falta de conocimiento o interés en esas convocatorias específicas, un desajuste entre la oferta de la convocatoria y las necesidades o capacidades reales de la comunidad artística (especialmente los artistas emergentes, que podrían encontrar los requisitos demasiado altos o los montos de los estímulos insuficientes para proyectos ambiciosos), o una cantidad insuficiente de solicitantes elegibles en esas áreas nicho. El IMCT debería analizar las causas de estas categorías desiertas para refinar futuras convocatorias y asegurar una utilización efectiva de los fondos públicos, optimizando el apoyo al talento emergente.

9. Metodología

La metodología propuesta para este proyecto se enmarca en un enfoque participativo, reconociendo que el acceso equitativo a los estímulos culturales no puede resolverse exclusivamente desde la oferta institucional ni desde intervenciones unidireccionales. El diseño metodológico articula investigación social aplicada, formación-acción y sistematización crítica de experiencias, proponiendo que el conocimiento no solo se produzca en la fase de diagnóstico, sino que se construya, se aplique y se ajuste dinámicamente durante todas las fases del proyecto.

Este enfoque se fundamenta conceptualmente en: la investigación acción participativa (IAP), entendida como un proceso de transformación colectiva, en el que los actores culturales emergentes no son solo fuentes de información, sino co-investigadores que participan activamente en la identificación de problemas y la construcción de soluciones (Fals Borda, 1986), las metodologías dialógicas, que permiten la construcción de conocimiento en diálogo horizontal, reconociendo saberes diversos, articulados y muchas veces invisibilizados por los marcos técnicos convencionales (Mínguez Alcaide, 2015), la pedagogía crítica, que considera los procesos de formación como espacios de emancipación y empoderamiento, en donde los sujetos no solo aprenden contenidos, sino que desarrollan herramientas para cuestionar, transformar y apropiarse de su realidad cultural (Freire, 1970) y el enfoque de gestión cultural contemporánea, que propone la cultura como derecho, como motor de sostenibilidad y como espacio de redistribución de oportunidades (García Canclini, 2001; Hawkes, 2001).

Desde esta perspectiva, cada fase del proyecto activa una dimensión metodológica particular:

1. **En la fase de preproducción:** se reconoce la importancia de garantizar condiciones institucionales sólidas y alianzas estratégicas que permitan operar el proyecto de forma transparente, legal y sostenible, que busquen construir capacidades organizativas.

2. **En la fase de diagnóstico:** se produce conocimiento colectivo sobre las barreras reales que enfrentan los agentes culturales emergentes. No solo recolectando datos, sino activando procesos de escucha, análisis de trayectoria y reconstrucción de experiencias frustradas, muchas veces silenciadas.
3. **En la fase de diseño:** la metodología asume el reto de traducir los hallazgos en herramientas útiles, y lo hace mediante procesos de cocreación, validación y ajuste, donde los futuros usuarios participan en la construcción de la plataforma digital y la caja de herramientas. Aquí, la lógica no es de expertos que enseñan y diseñan sino de agentes culturales emergentes que diseñan colectivamente lo que necesitan.
4. **En la fase de ejecución formativa:** las capacitaciones entendidas como laboratorios prácticos de ajuste y construcción de proyectos reales, con asesorías personalizadas, que incluyan retroalimentación efectiva.
5. **En la fase de cierre:** se propone una sistematización no solo técnica, sino también reflexiva y crítica, orientada a documentar los aprendizajes, los resultados y las propuestas que surjan durante la ejecución. Esta etapa estará guiada por el modelo de evaluación y seguimiento, que permitirá analizar el grado de cumplimiento de los objetivos, la pertinencia de las estrategias y el impacto alcanzado en los agentes culturales y las instituciones participantes.

9.1 Fases metodológicas

Cada fase contempla actividades específicas que responden a los objetivos del proyecto. A través de ellas, se busca fortalecer las capacidades de los agentes culturales emergentes. En la siguiente tabla se explica detalladamente cada una de las fases previamente mencionadas.

Tabla 3. Tabla de fases del proyecto y descripción de actividades

| Fase | Descripción |
|---------------|---|
| Fase – Inicio | Estructuración legal, administrativa y contable del proyecto. Conformación del equipo de trabajo, definición de alianzas estratégicas e institucionales, y actualización de la estructura financiera. |

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Fase – Desarrollo</p> | <p>Investigación cualitativa con entrevistas a actores clave del ecosistema cultural, análisis de proyectos presentados entre 2017-2025 y reconstrucción de experiencias de agentes culturales emergentes. Identificación de barreras técnicas y administrativas.</p> <p>Cocreación de la plataforma digital y la caja de herramientas pedagógicas. Diseño de ruta formativa con enfoque participativo, instalado y técnico. Aplicación de herramientas de <i>design thinking</i> y validación con usuarios reales.</p> <p>Implementación de capacitaciones y asesorías personalizadas. Ejercicios prácticos de formulación de proyectos, construcción de presupuestos y cronogramas. Generación de informes de seguimiento por parte del equipo de expertos.</p> |
| <p style="text-align: center;">Fase – Cierre</p> | <p>Sistematización del proceso, diseño y publicación de memoria digital y gráfica.</p> <p>Evento de presentación pública de resultados y aprendizajes</p> |
| <p style="text-align: center;">Fase transversal – Comunicaciones</p> | <p>Desarrollo de una estrategia de comunicación participativa y multicanal. Difusión de avances, activación de participación y registro narrativo de cada fase del proyecto.</p> |

Nota. Tabla 3. Elaboración propia. Tabla de fases del proyecto y descripción de actividades.

9.2 Principios metodológicos

El proyecto se guía por los principios de:

- Participación activa y horizontal de los agentes culturales emergentes, lo que busca que los agentes hagan parte de la iniciativa del proyecto desde el primer momento, compartiendo sus experiencias y conocimientos frente a la estructuración de las propuestas al momento de querer acceder al portafolio de estímulos del IMCT, de manera horizontal en donde todos los actores involucrados aporten desde lo que saben y han vivido en las distintas trayectorias culturales.
- Enfoque anclado y respetuoso de las trayectorias y realidades locales, es decir desde lo que ya existe en el ecosistema cultural de Bucaramanga, pero buscando incluir las historias, trayectorias, las prácticas, mientras se reconoce que las realidades locales no deben ser obstáculos sino el punto de partida para el desarrollo de propuestas exitosas.
- Simplicidad y claridad en la comunicación, es decir lo técnico explicado de forma clara, directa y sencilla, en donde se traducen los conceptos y se pone a disposición información valiosa, y de uso libre que puede ser utilizada para robustecer sus proyectos.

9.3 Sostenibilidad metodológica

Para asegurar que el impacto del proyecto perdure en el tiempo se propone que la plataforma digital sea, sino un recurso vivo y abierto, adaptable a las necesidades presentadas por los agentes culturales emergentes dentro del ecosistema cultural de Bucaramanga y las según las nuevas convocatorias presentadas anualmente por el IMCT, en el que se fomentará la creación de una comunidad unida entre agentes culturales emergentes, donde se compartan estrategias, recursos y acompañamientos más allá del proyecto.

10. Modelo de gestión

El modelo de gestión de *Impulso Cultural Bucaramanga: acceso y fortalecimiento para agentes culturales emergentes* se concibe como una respuesta integral a las transformaciones que viven hoy las industrias culturales y creativas. Más que un instrumento técnico, se entiende como una forma de acción cultural que busca equilibrar la planeación institucional con las dinámicas vivas del territorio. Su objetivo es construir un espacio de gestión flexible,

posicionado y participativo, capaz de adaptarse a los cambios políticos, tecnológicos y sociales que atraviesan el ecosistema cultural de Bucaramanga.

Este modelo integra seis estrategias, política, administrativa, social, educativa, tecnológica y comunicativa, que se articulan entre sí para garantizar procesos coherentes y sostenibles. En lugar de operar de manera fragmentada, cada dimensión dialoga con las demás, configurando una estructura capaz de acompañar el ciclo completo del proyecto, desde el diagnóstico y la formación hasta la evaluación y la retroalimentación de los resultados.

Estas estrategias confluyen en el desarrollo de una plataforma digital de formación y evaluación cultural, concebida como el núcleo operativo del modelo. Su diseño parte de las necesidades reales de los artistas y gestores culturales, y se sustenta en el principio de accesibilidad, es decir, de una herramienta que no excluya por desconocimiento técnico, sino que acompañe los procesos de aprendizaje y participación.

Por lo tanto, la plataforma incluirá diversos componentes interconectados. A través de la suscripción y creación de perfiles, los usuarios podrán registrar su trayectoria y proyectos, alimentando una base de datos que refleje el panorama cultural de la ciudad. Un espacio de red y colaboración permitirá el intercambio entre artistas, gestores, instituciones y ciudadanía, generando oportunidades de trabajo conjunto. Se desarrollará un manual interactivo que guíe paso a paso la formulación y presentación de proyectos a los portafolios de estímulos del IMCT, acompañado de un área de asesorías donde expertos en gestión, presupuesto y derechos culturales ofrecerán acompañamiento personalizado.

Además, la plataforma contará con actualizaciones periódicas, herramientas descargables y un blog informativo que documente experiencias, aprendizajes y novedades del sector. Un módulo de diagnóstico participativo permitirá recopilar información sobre las condiciones del ecosistema cultural, mientras que los espacios de capacitación fortalecerán las competencias técnicas y creativas de los agentes.

Cada componente se diseñará para fomentar la autonomía y la colaboración, entendiendo la gestión cultural no como un trámite, sino como un proceso de aprendizaje compartido. De esta manera, el modelo busca que los artistas emergentes puedan acceder, comprender y participar activamente en los procesos institucionales, reduciendo las brechas de información y fortaleciendo la relación entre comunidad e institucionalidad.

De esta manera, el modelo de gestión organiza los procesos del proyecto y los articula en tres niveles fundamentales: análisis, ejecución y evaluación. En el nivel de análisis, posibilita comprender el contexto, identificar brechas y definir estrategias de acción coherentes con la realidad local. En el nivel de ejecución, coordina las estrategias, recursos y actores necesarios para garantizar la implementación efectiva de las actividades. Finalmente, en el nivel de evaluación, integra indicadores de acceso, resultado, impacto y autoanálisis que permiten valorar los avances, medir la calidad de los procesos y retroalimentar las decisiones futuras.

10.1 Estrategia política

El planteamiento de esta estrategia tiene la finalidad de establecer el marco institucional bajo el cual se va a gestionar el establecimiento de una serie de relaciones con entidades privadas, públicas, empresariales y educativas del sistema cultural bumangués, las cuales se verán materializadas a través de alianzas y convenios. Adicionalmente, se buscará el relacionamiento con una comunidad específica del sector cultural de la capital santandereana, correspondiente a los agentes culturales emergentes, quienes, aunque no cuentan con una entidad organizada que les pueda representar, son identificables a través de sus procesos artísticos y culturales de los niveles personal y colectivo.

10.1.1 Marco institucional

Dado el enfoque de investigación y formación que se propone al interior del actual proyecto, la propuesta requiere de la gestión de una serie de alianzas y convenios con distintas entidades que configuran el sistema cultural bumangués. Dicha necesidad obedece a la búsqueda de robustecer el desarrollo de las estrategias del modelo de gestión, puesto que los acuerdos de colaboración van a suscribirse para asegurar la viabilidad del mismo en cada uno de estos frentes. La consecución de recursos, la gestión de una credibilidad frente al sector cultural de la ciudad, la construcción de un componente formativo coherente con los programas educativos en gestión cultural de la ciudad y el cobijio de una personería jurídica con su propia estructura administrativa y comunicativa, son acciones de suma importancia para el desarrollo del proceso.

10.1.1.1 Alianzas con entidades culturales

Para el desarrollo de este proyecto, el grupo gestor requiere realizar una alianza con una entidad que se encuentre formalizada mediante registro en Cámara de Comercio en Bucaramanga, contando con la personería jurídica correspondiente a una entidad sin ánimo de lucro. Así mismo, se espera que dicha entidad demuestre una trayectoria de más de cinco años en el desarrollo de procesos de gestión cultural y formación artística en el Área Metropolitana de Bucaramanga y realice de manera activa proyectos con agentes culturales emergentes. De forma complementaria, se espera una experiencia en actividades de investigación y publicación de libros, revistas, artículos y documentos relacionados. Paralelamente se va a priorizar a la selección de una entidad que haya recibido premios, becas y/o reconocimientos por parte de entidades públicas del orden local, departamental y nacional, y no tenga obligaciones pendientes con las entidades que otorgaron el estímulo. Por último, es ideal que la entidad posea redes sociales con una comunidad digital y orgánica de más de cuatro mil seguidores.

Esta alianza se presenta como una oportunidad para trabajar con actores culturales que en la actualidad cuenten con una comunidad, con un público y con una red de contactos interesados en la propuesta que se quiere adelantar en la ciudad de Bucaramanga. Adicionalmente, se cree que asociarse con este tipo organizaciones puede fortalecer el proyecto a partir de una mesa de trabajo que sirva de clínica para el mejoramiento de la propuesta y su apalancamiento a las condiciones y características del sector cultural en el territorio objetivo. Por último, se presenta como conveniente el cobijo de una personería jurídica que permita la búsqueda de fuentes de financiación que son exclusivas para este tipo de entidades, además de la formalidad que se le puede otorgar a un proyecto cuando es presentado por una organización registrada ante Cámara de Comercio y que cuenta con unos lineamientos estatutarios para su dirección.

Teniendo en cuenta lo anterior, la alianza se va a llevar a cabo con la Asociación LACSA - Laboratorio Creativo de Santander, de la cual uno de los estudiantes hace parte y que cumple las características esperadas por el equipo de trabajo. Esta vinculación doble va a permitir una fluidez en la gestión administrativa del proyecto y la comunicación interna entre las partes. La alianza se plantea de la siguiente manera:

El Grupo Gestor y la Asociación LACSA van a trabajar de manera conjunta en el proyecto, estableciendo, de acuerdo con las habilidades y conocimientos, una división equitativa del trabajo necesario para llevarlo a cabo. Una primera etapa de revisión del proyecto

permitirá el fortalecimiento de la propuesta a partir de reuniones de trabajo con los asociados de la ESAL, los cuales cuentan con estudios profesionales y de postgrado en filosofía, derecho, historia, comunicación social y periodismo y gestión cultural. En esta alianza se va a pactar el uso de la personería jurídica de la entidad, las redes sociales, la estructura administrativa y se le dará prioridad a la contratación de los asociados para aquellas labores dentro del proyecto que no sean responsabilidad del Grupo Gestor y estén relacionadas con sus perfiles profesionales y habilidades. En este caso, no habría necesidad de pagar por los usos recién mencionados, pero sí se hará necesario entablar una negociación sobre la autoría de los productos y servicios resultantes del proyecto. Se espera que dicha negociación genere un contrato de colaboración, que formalice las condiciones y sea parte integral del modelo, sin perjuicio de la autoría sobre la idea original del Grupo Gestor.

10.1.1.2 Alianzas con entidades públicas

Otra de las alianzas claves para lograr el desarrollo de este proyecto es aquella que va a permitir al equipo de trabajo tener acceso al archivo de proyectos y evaluaciones del portafolio de estímulos del Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga. Este archivo contiene los proyectos presentados por los agentes culturales emergentes y las evaluaciones otorgadas por los integrantes del banco de jurados que son seleccionados por la entidad para evaluar las propuestas. Consideramos que este insumo es de valiosa importancia para la etapa de entrevistas que van a alimentar los resultados del diagnóstico acerca de las barreras técnicas y administrativas que se presentan a los agentes culturales emergentes al presentarse al portafolio de estímulos del IMCT. Adicionalmente, se buscará concretar una entrevista con las personas a cargo de una de las siguientes posiciones en el IMCT, para obtener su concepto sobre dichas barreras:

- Director/a
- Subdirector/a Técnico de Cultura
- Coordinador/a del Área de Fomento

La contrapartida para ofrecer como objeto de la alianza sería el diagnóstico resultante de la primera fase del proyecto, el cual le sirve a la entidad pública como herramienta para generar sus políticas y propios procesos de capacitación y formación, en caso de que así lo quieran. El atractivo del intercambio reside en el hecho de que la entidad identificó en su plan decenal de cultura más actual la necesidad de que el Programa de Fomento Artístico y Cultural y de Concertación priorice el fortalecimiento de artistas emergentes y empíricos (IMCT, 2019,

p. 29). Sin embargo, en el plan decenal de 2024 se reconoce que esta necesidad "no ha sido atendida con eficiencia" y se recomienda contar con un equipo especializado para redefinir la orientación de las convocatorias (IMCT, 2024).

10.1.1.3 Convenios con entidades educativas

Universidad Industrial de Santander (UIS)

En consonancia con el programa de Técnica Profesional en Ejecución de Proyectos Culturales y Creativos, con el cual cuenta esta universidad pública, se buscará el establecimiento de un convenio que permita la consecución de recursos humanos o económicos para invertir en la ejecución de la investigación que va a llevar al desarrollo del diagnóstico planteado al interior de la propuesta. Se considera viable la posibilidad de que al UIS tenga el interés de que el proyecto le ofrezca la oportunidad a sus estudiantes de participar en la realización de una propuesta que busca el fortalecimiento de las capacidades técnicas y administrativas de los agentes culturales emergentes de la ciudad, además de que se podría ofrecer como parte del canje, una serie de capacitaciones específicas para los estudiantes que quieran considerar el portafolio de estímulos como una fuente de financiación para sus propios proyectos.

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Esta universidad privada cuenta con un programa de Artes Audiovisuales, desde el cual se presentan los estudiantes al portafolio de estímulos para obtener financiación para los trabajos finales de cada semestre. Dada la exigencia económica que tiene el desarrollo de productos audiovisuales, el cuerpo estudiantil ha encontrado en el portafolio de Bucaramanga Cree en tu Talento del IMCT, una fuente de financiación disponible para sus propuestas. Se considera posible el establecimiento de un convenio mediante el cual se pueda hacer un intercambio de recursos económicos por una serie de capacitaciones especializadas para los estudiantes de esta carrera profesional que quieran fortalecer sus capacidades para la presentación de proyectos al portafolio de estímulos del IMCT.

10.1.1.4 Convenios con entidades empresariales

Teniendo en cuenta que al interior de la Cámara de Comercio de Bucaramanga se cuenta con un área de Coordinación de Comunidad de Industrias Creativas y Culturales, la cual, dentro de sus distintas funciones, tiene la de apoyar a las empresas y emprendedores de las industrias creativas y culturales, brindando herramientas y asesorías para consolidar sus propuestas de

valor, se considera viable explorar la posibilidad de establecer una alianza con la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la cual tiene una relación saludable con el sector cultural de la ciudad, a través del apoyo a distintos proyectos de circulación y formación artística que se gestionan por parte de sus afiliados. Se considera viable buscar un convenio mediante el cual se intercambien recursos económicos por la realización de un taller especializado para afiliados de la Cámara de Comercio de Bucaramanga que quieran buscar financiación de sus proyectos en el portafolio de estímulos del IMCT.

Actividades clave:

1. Gestión de alianzas y convenios bajo la figura de acuerdos de colaboración con las áreas encargadas de las distintas entidades educativas, culturales, empresariales, públicas y de comunicación contempladas en el proyecto.
2. Desarrollo de una mesa de trabajo con las entidades educativas, empresariales, públicas y culturales ya referenciadas, para el fortalecimiento del proyecto de acuerdo con sus conocimientos del sector y la problemática.
3. Lanzamiento y socialización del proyecto en un evento presencial con aliados y comunidad.
4. Realización de informe de resultados.

Esto permite la interlocución de la estrategia política con la estrategia social, pues dicho relacionamiento se da de la mano de una asociación sin ánimo de lucro que cuenta con un arraigo demostrable en la ciudad y basado en hallazgos sobre la necesidad de priorizar el fortalecimiento de los agentes culturales emergentes que la entidad pública a cargo de la ejecución de las políticas culturales, el IMCT, ha identificado en sus planes decenales de cultura.

10.2 Estrategia administrativa

La estrategia administrativa de este proyecto ha sido diseñada como una infraestructura transversal que organiza, habilita y cuida el desarrollo integral de todas las acciones. Se trata de una administración que va más allá de lo contable o logístico, para convertirse en una práctica situada, ética y política, capaz de sostener procesos colaborativos, asegurar la coherencia metodológica y permitir la articulación entre lo institucional y lo territorial. En otras palabras, administrar aquí implica no solo ejecutar, sino también acompañar, proteger, traducir

y garantizar condiciones de justicia operativa para los agentes culturales emergentes del territorio.

Esta estrategia responde a cuatro dimensiones fundamentales: gobernanza y estructura operativa, estructura y gestión financiera, planificación y seguimiento, y sistematización documental y memoria del proceso. A su vez, se orienta por cuatro principios que atraviesan su diseño y ejecución: (1) servir como soporte operativo del proyecto, (2) permitir la articulación entre recursos, actores, tiempos y actividades, (3) ser flexible, escalable y basada en el territorio, y (4) articularse con las prácticas institucionales del Instituto Municipal de Cultura y Turismo (IMCT), sin desatender los lenguajes y realidades del sector cultural emergente.

10.2.1 Gobernanza y estructura operativa

La estructura operativa está diseñada para favorecer la toma de decisiones compartida, la distribución equitativa de funciones y la articulación permanente entre los actores que intervienen en su desarrollo.

En este marco, la implementación se llevará a cabo mediante una alianza estratégica entre el Grupo Gestor encargado de la estructuración, ejecución y seguimiento del proyecto y la Asociación LACSA, entidad que aportará su respaldo institucional, jurídico y administrativo. Esta colaboración será formalizada a través de un acuerdo de cooperación que establecerá los lineamientos para el uso de la personería jurídica, la gestión de autorías, los mecanismos de rendición de cuentas y las condiciones de visibilidad pública de los productos generados.

El modelo de gobernanza propuesto se basa en una lógica horizontal y de corresponsabilidad, evitando estructuras jerárquicas rígidas y privilegiando la gestión colectiva. Para ello, el trabajo se organizará en áreas funcionales que permiten abordar el proyecto desde diferentes perspectivas, sin perder la unidad metodológica. Entre estas se incluyen: coordinación general, administración y finanzas, seguimiento y evaluación, sistematización, relaciones institucionales, producción pedagógica, comunicaciones y difusión. Cada una de ellas estará conformada por equipos mixtos, integrados por miembros del Grupo Gestor y de LACSA, con responsabilidades claramente definidas y objetivos compartidos.

Asimismo, se establecerá una ruta de trabajo colaborativa, que fijará los mecanismos de comunicación inter-áreas, los cronogramas de acción y los hitos de avance. Este sistema

permitirá mantener una visión integral del proyecto, optimizar los recursos disponibles y favorecer el aprendizaje continuo entre los equipos. De igual manera, se implementarán espacios periódicos de revisión interna, orientados a evaluar los avances, identificar desafíos y ajustar las estrategias de manera oportuna.

Actividad clave:

1. Diseño de la estructura operativa, con el fin de definir la organización interna del proyecto, estableciendo los roles, funciones y responsabilidades de cada integrante del equipo de trabajo.

10.2.2 Planificación y seguimiento

La planificación administrativa estará estructurada en torno a un cronograma general que acompañará las fases de desarrollo del proyecto. Cada fase contará con metas, productos, responsables y tiempos definidos, asegurando la coherencia entre la estrategia administrativa y la ejecución sustantiva. Este cronograma será dinámico y podrá actualizarse conforme a los ajustes y necesidades que surjan durante la implementación.

El seguimiento será continuo, mediante el uso de bitácoras de ejecución, matrices de control, formatos de reporte de avances y reuniones quincenales de monitoreo entre el Grupo Gestor y la Asociación LACSA. Cada reunión quedará documentada mediante actas internas, contribuyendo a la trazabilidad y mejora continua del proceso.

Actividades clave:

1. Construcción y validación de un cronograma detallado por fases que defina claramente cada fase del proyecto (diagnóstico inicial, creación de herramientas, proceso formativo y cierre, socialización y evaluación), con metas, productos, responsables y plazos. El cronograma se actualizará según las necesidades del proyecto.
2. Desarrollo de matrices de control de actividades, formatos de reporte de avances, plantillas de bitácora de ejecución y mecanismos de alerta temprana para anticipar posibles retrasos o desajustes en el cronograma o el presupuesto.
3. Establecer una dinámica de encuentros periódicos entre el Grupo Gestor y LACSA para revisar el avance de actividades, resolver obstáculos administrativos o financieros, ajustar cronogramas y validar decisiones estratégicas.

4. Producción de reportes técnicos de avance para cada fase, documentando el cumplimiento de actividades, los ajustes realizados y los aprendizajes operativos.

10.2.3 Sistematización documental y memoria operativa

Se desarrollará un sistema de gestión documental digital, organizado por fases del proyecto y tipos de documentos: legales, técnicos, pedagógicos, financieros y de evidencias.

Esta gestión permitirá no solo registrar y proteger la información administrativa, sino también construir una memoria crítica y operativa del proceso. De manera específica, se recopilarán las evidencias requeridas para la presentación del proyecto a convocatorias de estímulos, incluyendo informes de avance, productos finales, soportes de ejecución y testimonios documentados.

Al cierre del proyecto, se producirá un informe técnico de sistematización administrativa, acompañado de anexos metodológicos y de evidencias, que permitirán la transferencia, replicabilidad y posterior uso del modelo en futuros procesos de fortalecimiento cultural.

Actividades clave:

1. Creación y mantenimiento de un repositorio digital del proyecto el cual estará organizado por elementos del proyecto: diagnóstico, herramientas producidas, documentos legales, informes de gestión y comunicaciones.
2. Organización y respaldo de documentos técnicos, legales, pedagógicos y financieros bajo protocolos de nomenclatura y archivística básica.
3. Elaboración del informe final de sistematización administrativa que documente detalladamente los procedimientos administrativos, las decisiones clave, las tensiones enfrentadas y los aprendizajes operativos.

10.2.4 Estructura y gestión financiera

La estructura y gestión financiera del proyecto se sustenta en un modelo de planificación y ejecución responsable, ajustado a su escala, temporalidad y objetivos. Como punto de partida, se construirá un presupuesto detallado, estructurado por categorías específicas (honorarios, materiales, logística, producción pedagógica, comunicación, administración y

tributos), que permita proyectar con precisión los costos y tomar decisiones informadas sobre su distribución.

Asimismo, se establecerán mecanismos claros de seguimiento y control presupuestal que garanticen la trazabilidad del uso de los recursos, la legalidad de las transacciones y la transparencia en la gestión. Este componente será clave para sustentar la viabilidad del proyecto, facilitar la rendición de cuentas ante aliados estratégicos y asegurar el cumplimiento de las obligaciones administrativas y fiscales.

El propósito principal de la estrategia financiera aquí desarrollada es asegurar la viabilidad económica y la sostenibilidad a largo plazo del proyecto, permitiendo la consecución de los objetivos culturales a través de una gestión eficiente de los recursos, los cuales serán gestionados a través de distintas fuentes. La inclusión de esta última fuente representa un reto para el desarrollo del proyecto, dada la incertidumbre que se presenta en este tipo de convocatorias, dependientes de la voluntad y evaluación de un equipo de jurados externos. No obstante, el estado de avance de la iniciativa, y la experiencia de la asociación LACSA, la cual suma, de manera colectiva e individual entre sus asociados, la consecución de al menos veinte estímulos en los niveles local, departamental y nacional, son factores positivos a tener en cuenta para esta acción de consecución de recursos.

De igual manera, se tiene en cuenta que la estructura financiera debe acomodarse acorde a las dinámicas y responsabilidades tributarias derivadas de acceder a un estímulo y desarrollar su presupuesto. Por lo tanto, la estructura final va a reflejar los gastos adicionales necesarios para cumplir la normativa tributaria nacional y propondrá la gestión de recursos adecuada para hacer posible el desarrollo de la propuesta en caso de acceder al estímulo. A continuación, se desglosan los diferentes rubros y fuentes de financiamiento:

Fuentes de ingresos:

En cuanto a la financiación interna y por ingresos de los servicios ofrecidos, se tienen en cuenta las siguientes fuentes

Aportes del Grupo Gestor

Se contempla un aporte económico por parte de los tres integrantes del equipo gestor del proyecto. Adicionalmente, cada integrante aportará trabajo de acuerdo con las distintas actividades y labores necesarias para desarrollar la propuesta, en consonancia con sus

habilidades y perfiles profesionales. De manera concreta, tanto los aportes en dinero como en trabajo suman \$5,000,000, lo cual eleva el total de \$15,000,000.

Ingresos por servicios ofrecidos

- **Capacitaciones:** se ofrecerá la venta de cupos para las capacitaciones contempladas como parte de la estrategia educativa del proyecto. Cada cupo tendrá un valor de \$125,000 y se estima la venta de cincuenta cupos, elevando esta suma a \$6,250,000.
- **Asesorías:** se ofrecerá la venta de cupos para las asesorías contempladas como parte de la estrategia educativa del proyecto. Cada cupo tendrá un valor de \$100,000 y se estima la venta de veinte cupos, elevando esta suma a \$2,000,000.
- **Venta de servicios:** se ofrecerá la suscripción a la plataforma digital. Cada suscripción tendrá un valor de venta al público de \$50,000 y se estima la venta de al menos doscientos unidades, lo que suma un valor de \$10,000,000.

A partir de la venta de estos servicios y productos, se espera recoger un monto de \$35,250,000.

Ingresos por convenios con entidades educativas

Como fue mencionado en la estrategia política, se buscará establecer dos convenios con universidades locales: la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Autónoma de Bucaramanga. El intercambio con la primera de estas tendrá como sustento la existencia de su programa Técnica Profesional en Ejecución de Proyectos Culturales y Creativos, a quienes se les podría ofrecer una serie de capacitaciones personalizadas para que empiecen a considerar el programa de estímulos local como una fuente de financiación para sus propios proyectos. Se espera establecer un convenio que permita reunir alrededor de \$15,000,000.

En cuanto a la Universidad Autónoma de Bucaramanga, esta cuenta con un programa en Artes Audiovisuales, el cual le exige a los estudiantes, organizados en grupos de trabajo, el desarrollo de distintas actividades que deben resultar en productos audiovisuales cada semestre y como trabajo final. El convenio puede justificarse desde el ofrecimiento de capacitaciones especializadas para la presentación de proyectos audiovisuales y el fortalecimiento y el fortalecimiento de capacidades dentro de la carrera, para que tengan en cuenta estos recursos para la financiación de sus propuestas. Se espera establecer un convenio que permita reunir alrededor de \$10,000,000.

Ingresos por convenios con entidades empresariales

Se buscará establecer un convenio que genere un intercambio de recursos económicos por conocimiento, a través del desarrollo de una serie de capacitaciones especializadas para los afiliados de la Cámara de Comercio, buscando apoyar a las empresas y emprendedores de las industrias creativas y culturales para la búsqueda de financiación de sus proyectos en el portafolio de estímulos del IMCT. Se espera establecer un convenio que permita reunir alrededor de \$15,000,000.

Ingresos del Programa Departamental de Concertación - Gobernación de Santander

El programa ejecutado por la Secretaría de Cultura y Turismo de Santander y el Centro Cultural del Oriente, tiene en consideración el apoyo a proyectos enfocados en el desarrollo de investigaciones, sistematizaciones o procesos de gestión del conocimiento relacionados con las artes, las culturas y patrimonios. Se buscaría construir una propuesta para presentar el proyecto a esta convocatoria, teniendo en cuenta la ejecución de la fase de desarrollo, que contiene las actividades #3 y #4 del proyecto, la fase de cierre, que contiene la actividad #5 y ciertos gastos de la fase transversal de comunicaciones. Dada la incertidumbre que presenta el acceso a estos ingresos, al ser una convocatoria de estímulos, la obtención de estos no es obligatoria para cubrir los gastos presupuestados del proyecto. En caso de que se pueda acceder al valor del estímulo, se buscarán ampliar los valores de cada rubro, para generar pagos más generosos para los contratistas y el equipo de trabajo y fortalecer algunos elementos de la comunicación y la producción de la propuesta. Para el año 2025, el valor del estímulo asciende a los \$20,000,000.

Actividades clave:

Se implementarán actividades específicas las cuales den cuenta de un buen manejo de los recursos y proyectar un modelo financiero que permita pensar en una reinversión de estos en el desarrollo del proyecto.

1. Desarrollo de un plan de financiamiento el cual incluya la definición clara de metas financieras, fuentes de ingresos proyectadas, mecanismos de reinversión y estrategias de contingencia.
2. Elaboración de presupuestos detallados para cada fase del proyecto, vinculados a objetivos operativos y cronogramas de ejecución.
3. Contratación del servicio contable para el proyecto, el cual se encargará de registrar los movimientos financieros del proyecto, declarar ante las entidades fiscales pertinentes

(DIAN), emitir los certificados de ingresos y gastos, y asegurar el cumplimiento tributario de todos los recursos ejecutados, conforme a la normatividad vigente.

4. Legalización de pagos, contratos y certificaciones de ingreso y gasto, todo pago a proveedores, aliados, talleristas o profesionales asociados será legalizado mediante la firma de contratos y la expedición de certificados fiscales correspondientes.

Con el objetivo de facilitar la comprensión y la gestión de la estructura financiera del proyecto, se presenta a continuación un archivo detallado que organiza de forma clara y ordenada los ítems previstos para cada fase de ejecución. En esta tabla se desglosan tanto los ingresos estimados como los gastos asociados a cada momento del proyecto, permitiendo visualizar integralmente el flujo de recursos y apoyar la toma de decisiones financieras estratégicas. Ver Anexo 1 y Anexo 2.

El proyecto propone una administración que sirve como soporte operativo transversal, alineando la planeación técnica con los lenguajes y realidades del territorio. Esto se refleja en la implementación de un modelo de gestión flexible, escalable y de base colaborativa, que parte de la alianza estratégica con la Asociación LACSA como entidad jurídica operativa, y se despliega a través de una estructura compartida de gobernanza entre dicha organización y el Grupo Gestor. Esta alianza no solo habilita la viabilidad legal y financiera del proyecto, sino que encarna una forma de trabajo coherente con los principios de horizontalidad, coautoría y corresponsabilidad que orientan toda la propuesta.

Además, la estrategia administrativa contempla la implementación de herramientas de seguimiento, monitoreo y evaluación que permitirán una trazabilidad precisa del proceso, así como la producción de una memoria crítica de lo realizado, que alimente futuros procesos formativos, institucionales y de política pública.

Desde esta perspectiva, la estrategia administrativa se articula de manera directa con los principios políticos del proyecto, no porque implique una relación inmediata con el Estado, sino porque encarna una forma de hacer gestión que interroga y transforma las prácticas administrativas tradicionales en el sector cultural. Aunque el relacionamiento inmediato se da entre actores privados, el Grupo Gestor y la Asociación LACSA, adoptar una estructura de gobernanza horizontal, justa y situada constituye un ejercicio de coherencia metodológica y un ejemplo visible de nuevas formas de interlocución que pueden proyectarse hacia las relaciones futuras entre el sector cultural y las instituciones públicas.

10.3 Estrategia social

Diseñar e implementar una estrategia social territorial que fortalezca las capacidades técnicas y administrativas de los agentes culturales emergentes de Bucaramanga, a través de un proceso participativo que combine diagnóstico colectivo, herramientas accesibles, acompañamiento pedagógico, con el fin de incrementar su acceso efectivo a los estímulos públicos ofrecidos por el Instituto Municipal de Cultura y Turismo (IMCT).

La estrategia parte del reconocimiento de que Bucaramanga cuenta con un ecosistema cultural diverso, pero desigual, donde los agentes culturales emergentes enfrentan múltiples barreras para acceder a la oferta institucional. Muchos de estos agentes son jóvenes, mujeres, agrupaciones comunitarias, gestores informales que carecen de formación técnica para formular proyectos, interpretar los lineamientos de condiciones cumplir con requisitos administrativos.

Frente a esto, proponemos una estrategia situada, que escucha el territorio, responde a sus contextos reales y genera herramientas útiles, claras y aplicables. La estrategia se propone en los siguientes componentes:

10.3.1 Diagnóstico participativo y territorial

Los obstáculos que enfrentan los agentes culturales emergentes no siempre son visibles desde los escritorios institucionales. A través de una estrategia de escucha activa podremos identificar las barreras reales en los ámbitos técnicos, administrativos, comunicativos o emocionales que los excluyen del portafolio de estímulos. Además, este componente se fundamenta en realizar un diagnóstico del sistema cultural de Bucaramanga, entendido como un entramado de relaciones, prácticas, agentes e instituciones que configuran la vida cultural del territorio. En este ecosistema conviven actores institucionales como el IMCT, organizaciones de base como LACSA, instituciones educativas, instituciones empresariales, colectivos artísticos, gestores independientes y comunidades organizadas.

En ese marco, el proyecto centra su atención en los agentes culturales emergentes, definidos como personas, agrupaciones o colectivos que, aunque participan activamente en la producción y gestión cultural, cuentan con una trayectoria de cero a cinco años en el sector artístico y cultural. Muchos de ellos son jóvenes, liderazgos comunitarios o creadores autodidactas que se enfrentan por primera vez al desafío de postularse a una convocatoria.

Por eso, este componente busca no solo escuchar y caracterizar las barreras, sino también visibilizar el lugar que ocupan estos agentes dentro del sistema cultural local, para avanzar hacia una política cultural más incluyente y participativa.

Actividades clave:

1. Aplicación de encuestas y entrevistas a agentes culturales que nunca se han postulado al portafolio de estímulos.
2. Realizar un mapeo de la presentación de proyectos de los agentes culturales emergentes bumangueses al portafolio de estímulos del IMCT durante los años 2017-2025.
3. Aplicación de entrevistas a la coordinadora del área de fomento del IMCT, 2 jurados de convocatorias del IMCT, entrevista a agentes emergentes de cada disciplina artística del portafolio.

10.3.2 Diseño colaborativo de la plataforma

Se plantea la necesidad de diseñar una plataforma práctica y accesible que acompañe de forma efectiva el proceso de postulación al portafolio de creación de IMCT. Esta herramienta no busca ser únicamente una guía técnica, sino un recurso que se relacione con las realidades y trayectorias diversas del ecosistema cultural local.

El proyecto parte de la premisa de que la información no debería ser un privilegio ni un obstáculo, y que muchas veces, el lenguaje técnico, la estructura compleja de los lineamientos de condiciones y la falta de acompañamiento especializado terminan excluyendo a quienes tienen propuestas valiosas, pero no dominan los códigos institucionales.

Por ello, una de las apuestas centrales del proyecto es la construcción de una plataforma que no solo explique el “cómo hacer”, sino que lo haga desde un enfoque pedagógico, claro y situado, capaz de dialogar con los tiempos, los lenguajes y las necesidades reales de quienes están comenzando. Esta herramienta propone espacios formativos y de asesoría, así mismo busca facilitar la apropiación del proceso de postulación y contribuir a una participación más equitativa y representativa en el portafolio de estímulos del Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga.

Actividades clave:

1. Cocreación de la plataforma para agentes culturales emergentes, en mesas de trabajo con gestores y expertos.
2. Desarrollo del manual del paso a paso de cómo presentarse al portafolio de estímulos del IMCT.

10.3.3 Consolidación de un proceso de apropiación y sostenibilidad

Se plantea la consolidación de un proceso de apropiación colectiva y sostenibilidad de los aprendizajes construidos con los agentes culturales emergentes. Para el proyecto será fundamental crear mecanismos que reconozcan, visibilicen y conecten sus experiencias.

Este componente propone acciones que permitan hacer público el proceso, devolverlo al ecosistema cultural de Bucaramanga lo que asegure su continuidad, desde la creación de un escenario que conecte a los gestores, mentores, instituciones y aliados como LACSA. También busca posicionar la plataforma digital como una herramienta de uso abierto, vivo y replicable, apostándole a dejar capacidad instalada en el territorio.

Actividad clave:

1. Monitoreo del uso activo de la plataforma por parte de los agentes culturales emergentes, mediante el registro de accesos periódicos, interacciones y descargas, así como consultas de recursos, con el fin de evaluar la frecuencia y pertinencia en el uso de la herramienta como apoyo a sus procesos culturales.

10.4 Estrategia educativa

La estrategia educativa del proyecto constituye la columna vertebral pedagógica que integra y da sentido formativo a todas las acciones previstas para incrementar las capacidades de los agentes culturales emergentes de Bucaramanga. Más allá de la transmisión de contenidos técnicos, educar implica aquí traducir lenguajes institucionales, democratizar saberes localizados y habilitar procesos de autonomía progresiva en el acceso a los estímulos públicos.

Esta estrategia atraviesa y articula el diseño de la plataforma digital, las capacitaciones y asesorías formativas, la creación de materiales pedagógicos accesibles y el acompañamiento tecnológico. Se reconoce que las desigualdades formativas, las brechas digitales y las barreras burocráticas no pueden resolverse mediante capacitaciones puntuales. Se requiere un enfoque

progresivo y crítico que acompañe a los agentes culturales en la construcción de capacidades reales para la formulación, gestión y sustentación de proyectos culturales.

10.4.1 Fundamentación pedagógica

La estrategia educativa se basa en los siguientes principios de pedagogía situada en donde la formación se ancla en las realidades socioculturales de los agentes culturales emergentes de Bucaramanga, respetando sus trayectorias, ritmos y lenguajes, así como el aprendizaje activo y progresivo en donde se promueve la participación activa en el proceso formativo, avanzando desde la comprensión básica de los lineamientos de condiciones hasta la formulación autónoma de proyectos.

La Construcción de autonomía, cuyo objetivo final es habilitar a los agentes para gestionar sus procesos de manera independiente, sin dependencia de los asesores, seguido del fundamento de accesibilidad y equidad que hace énfasis en que los contenidos y recursos serán diseñados en formatos accesibles, adaptados a condiciones de baja conectividad y trayectorias diversas, y por último la valorización de saberes inscritos en contexto que promueve el intercambio de experiencias y conocimientos entre pares, reconociendo el valor del aprendizaje horizontal.

10.4.2 Articulación de componentes formativos

La estrategia educativa articula pedagógicamente las siguientes acciones ya definidas:

1. **Plataforma digital:** constituye el principal recurso pedagógico, elaborado en lenguaje claro, con ejemplos situados y ejercicios aplicados. En donde se contará con un repositorio de todos los contenidos pedagógicos, organizado para permitir el acceso y la navegación autónoma. Así mismo, permitirá el acceso a asesorías programables con los expertos.

2. **Capacitaciones híbridas:** organizados en módulos temáticos, permitirán la apropiación progresiva de competencias clave (interpretación de los lineamientos de condiciones, redacción de objetivos, presupuestación, enfoque diferencial). Se definirá su duración y periodicidad a partir del diagnóstico inicial, contemplando la posibilidad de múltiples sesiones para asegurar un acompañamiento progresivo.

Cada uno de estos componentes, diseñado bajo criterios pedagógicos claros, contribuye a construir rutas de aprendizaje progresivas, circuitos de acompañamiento continuo y mecanismos de apropiación autónoma del conocimiento.

Actividades clave:

1. Diseño curricular que articule los contenidos, metodologías y recursos de la estrategia educativa bajo un enfoque de educación progresiva.
2. Planificación e implementación del ciclo de capacitaciones híbridas (virtuales y presenciales) organizados en módulos temáticos. Los cuales estarán diseñados para ser altamente participativos y prácticos, facilitando la apropiación de competencias técnicas como la interpretación de los lineamientos de condiciones, la construcción de objetivos, presupuestos, cronogramas y la aplicación de enfoques diferenciales.
3. Desarrollo de asesorías uno a uno para los proyectos de agentes culturales emergentes que estén en el proceso de formulación de proyectos a presentar al portafolio de estímulos del IMCT.
4. Producción y difusión de materiales pedagógicos descargables, los cuales estarán a disposición de los agentes culturales emergentes por medio de materiales prácticos como plantillas de formulación, glosarios de términos técnicos, ejemplos de presupuestos y cronogramas, y fichas de actividades, en formatos accesibles y de bajo consumo de datos.
5. Evaluación formativa continua del proceso educativo mediante la aplicación de instrumentos de evaluación formativa (encuestas, retroalimentación de capacitaciones, observaciones de asesorías) que permitan ajustar contenidos, metodologías y materiales en función de las necesidades reales de los agentes culturales emergentes.

La estrategia educativa es la apuesta estructural del proyecto por formar agentes culturales críticos, estratégicos y autónomos, capaces de participar en igualdad de condiciones en la oferta pública cultural de Bucaramanga.

Esta estrategia reconoce que construir capacidades reales implica escuchar el territorio, respetar los ritmos y lenguajes de los agentes culturales emergentes, y sembrar procesos de aprendizaje duraderos y emancipadores. Así, el proyecto no solo apunta a incrementar la participación en el portafolio de estímulos del IMCT, sino a fortalecer la base social, técnica y cultural de un ecosistema creativo más diverso, justo y sostenible.

La estrategia educativa busca fortalecer capacidades comunitarias, organizar y sistematizar las acciones de formación, empoderando a los agentes culturales para ejercer sus derechos y fortalecer sus capacidades.

10.5 Estrategia tecnológica

La estrategia tecnológica de *Impulso Cultural Bucaramanga: acceso y fortalecimiento para agentes culturales emergentes* se construye como un componente esencial del modelo de gestión, concebida para acompañar de manera práctica los procesos de aprendizaje, asesoría y participación de los agentes culturales en las convocatorias del Instituto Municipal de Cultura y Turismo (IMCT). Su propósito no es crear una herramienta aislada, sino articular un espacio digital de apoyo que facilite la formación y la interacción entre los distintos actores del ecosistema cultural local.

En términos generales, la plataforma busca responder a tres objetivos concretos: mejorar el acceso a la información, simplificar los procesos de postulación y ofrecer acompañamiento continuo a los agentes culturales emergentes. Su desarrollo se llevará a cabo de manera colaborativa, de la mano con los aliados institucionales del proyecto y a través de procesos de cocreación que garanticen su pertinencia y usabilidad. Como parte de este proceso, se elaborará un manual interactivo de postulación, integrado dentro de la misma página web, que funcionará como guía práctica y actualizable. Este manual reunirá orientaciones paso a paso, ejemplos y recomendaciones adaptadas al contexto local, con el fin de acompañar a los artistas en cada etapa de su participación en el portafolio de estímulos del IMCT.

La plataforma estará compuesta por varios módulos funcionales que permiten integrar la gestión, la formación y la comunicación de manera sencilla y coherente con el contexto local:

1. **Registro y perfil de usuario:** permitirá la inscripción de artistas, colectivos y organizaciones culturales, creando un perfil con información sobre trayectoria, disciplina y tipo de proyecto. Este registro facilitará la segmentación de contenidos, el seguimiento de participación y la caracterización de los agentes culturales de la ciudad.
2. **Área de formación y recursos pedagógicos:** reunirá materiales educativos en formato digital, videos, guías descargables, cápsulas informativas y documentos de apoyo, sobre los pasos para participar en las convocatorias del IMCT. Su actualización será periódica, de acuerdo con los cambios institucionales o normativos.

3. **Manual interactivo de postulación:** servirá como guía paso a paso para la formulación de proyectos, incluyendo recomendaciones sobre redacción, presupuestos, cronogramas y presentación de anexos. Este componente busca disminuir los errores formales que con frecuencia impiden la habilitación de las propuestas.

4. **Área de asesorías y acompañamiento:** a través de un sistema de agendamiento sencillo, los usuarios podrán solicitar sesiones con expertos en temas como formulación, presupuesto, derechos de autor o gestión administrativa. Este módulo no sustituye la asesoría institucional, sino que la complementa al preparar mejor a los participantes antes de su postulación.

5. **Espacio de actualización y herramientas de gestión:** reunirá noticias, guías, formatos, plantillas y otros recursos útiles para los agentes culturales. Su función es mantener informada a la comunidad sobre cambios, cronogramas o lineamientos relacionados con el portafolio de estímulos.

6. **Blog informativo y boletines:** funcionará como un canal de comunicación permanente entre los aliados y la ciudadanía. Allí se publicarán experiencias, resultados y aprendizajes derivados del proyecto, fortaleciendo la transparencia y la participación.

7. **Módulo de diagnóstico y seguimiento:** recopilará datos sobre el uso de la plataforma: número de usuarios, consultas, asesorías realizadas y materiales descargados. Esta información alimentará el modelo de evaluación y seguimiento, permitiendo medir avances, detectar necesidades y ajustar estrategias.

A diferencia de otras plataformas institucionales, esta propuesta tecnológica no pretende reemplazar los canales del IMCT, sino complementarlos desde una lógica pedagógica y participativa. La herramienta permitirá disminuir las barreras técnicas que enfrentan los artistas emergentes, ofreciendo un espacio más accesible para aprender, formular y participar.

El proceso de desarrollo se organizará en tres etapas:

1. Diseño funcional, en la que se definirán los módulos, flujos de información y perfiles de administración;

2. Implementación y prueba piloto, que permitirá verificar el funcionamiento con un grupo reducido de usuarios; y

3. Evaluación y escalamiento, donde se ajustará la plataforma según los resultados obtenidos y se proyectará su adopción institucional.

Esta estrategia no se limita a la ejecución técnica de un software. Su valor radica en la capacidad de analizar, ejecutar y evaluar cada fase del proceso de forma articulada, analizar las brechas de acceso y las dificultades reales que enfrentan los agentes; ejecutar una herramienta útil y contextualizada; y evaluar su impacto mediante indicadores claros sobre participación, accesibilidad y fortalecimiento de capacidades.

De manera que, la estrategia tecnológica de *Impulso Cultural Bucaramanga* busca ofrecer una solución viable, medible y sostenible, capaz de fortalecer los vínculos entre la institucionalidad y la ciudadanía cultural.

10.6 Estrategia comunicativa

La estrategia comunicativa de *Impulso Cultural Bucaramanga* comprende que para muchos agentes culturales emergentes los canales institucionales tradicionales resultan lejanos, poco atractivos o difíciles de entender, y que la verdadera inclusión comunicativa implica traducir, acercar y movilizar. Desde esta mirada, el proyecto propone que la comunicación sea una herramienta de encuentro y activación cultural, capaz de transformar la gestión en relato y el relato en participación. Su propósito, construir mensajes claros, pertinentes y pensados en el ecosistema cultural de Bucaramanga, especialmente dirigidos a aquellos gestores que han quedado por fuera de las convocatorias, no han accedido a los estímulos del portafolio del IMCT, así como aquellos que no han sabido por dónde empezar. Esta estrategia propone invitar a hacer parte del proyecto, de usar la narrativa como un puente entre el “no sé por dónde empezar” y el “yo también puedo”, promoviendo una comunicación que humaniza los procesos, visibiliza experiencias reales y convierte a los agentes culturales emergentes en protagonistas del relato colectivo.

En coherencia con los valores del proyecto, la estrategia se concibe como un proceso colaborativo y multiformato, con una fuerte presencia digital. Su implementación será clave en las diferentes fases del proyecto y tendrá en cuenta la coherencia entre la comunicación institucional y la comunitaria. Además, contará con el apoyo de la agencia local Punto Común,

liderada por la comunicadora social y periodista María Camila Bahamón, cuya experiencia en el sector cultural permitirá fortalecer la difusión del proyecto en medios de prensa, radio y plataformas digitales especializadas en arte y cultura, así como visibilizar el ecosistema cultural y abrir nuevos canales de conexión con los públicos locales y regionales.

Al poner la comunicación al servicio de la participación y del fortalecimiento cultural, *Impulso Cultural Bucaramanga* reafirma su propósito de hacer visible lo que antes estaba disperso, traducir lo que parecía lejano y conectar a las personas que hacen posible la cultura viva del territorio.

Actividades claves:

1. Diseño y ejecución de campaña de comunicación en dos etapas: expectativa y difusión.
2. Redacción de contenidos pedagógicos que traduzcan el modelo de evaluación y los procesos del proyecto en formatos visuales, simples y comprensibles.
3. Gestión de alianzas con medios locales (prensa tradicional, plataformas digitales y radio) para la divulgación de resultados.
4. Producción, registro y publicación de contenidos de campaña de comunicación en las diferentes redes sociales del proyecto.

11. Sistema de evaluación y seguimiento con batería de indicadores

La gestión cultural se ha consolidado como un campo interdisciplinario que articula el pensamiento social, el conocimiento artístico y las herramientas de administración pública. Más que una práctica técnica, constituye un espacio de interpretación y mediación, donde la comprensión del comportamiento humano, las dinámicas simbólicas y las relaciones sociales permite diseñar estrategias orientadas al desarrollo cultural. En este contexto, evaluar un proyecto no se reduce a medir logros, sino que implica reconocer la calidad de los procesos, el grado de participación y el impacto real que estos generan en la comunidad (Roselló Cerezuela, 2024, pp. 187-188).

En el caso de *Impulso Cultural Bucaramanga: acceso y fortalecimiento para agentes culturales emergentes*, la evaluación adquiere una relevancia particular. Tal como se ha venido desarrollando a lo largo del documento, el proyecto surge como respuesta a las tensiones que atraviesa el ecosistema cultural de la ciudad frente a la fragilidad institucional, la dependencia de subvenciones, la limitada formación en gestión cultural y las brechas comunicativas que

dificultan la articulación entre comunidad, institucionalidad y territorio. A ello se suman las transformaciones tecnológicas que redefinen las formas de creación, circulación y acceso a la cultura. Por ello, un sistema de evaluación no solo es necesario para garantizar la transparencia, sino también para fortalecer la capacidad de adaptación, la toma de decisiones informadas y el aprendizaje colectivo.

Ahora bien, este modelo se plantea como parte esencial del proceso de gestión y desarrollo del proyecto, como se refleja en el hecho de que está incluido dentro de sus objetivos específicos. Para ello, el primer paso va a consistir en un análisis de las estrategias administrativa, política, social, educativa, comunicativa y tecnológica del modelo de gestión a partir de un sistema de medición que contemple las dimensiones de viabilidad, pertinencia territorial e impacto del proyecto.

Posteriormente, vamos a establecer una batería de indicadores a través de una metodología mixta para evaluar la implementación de dicho modelo. Finalizaremos incorporando al sistema de evaluación y seguimiento las recomendaciones que arroje la batería de indicadores. La finalidad del sistema es comprender cómo las estrategias implementadas amplían el acceso de los agentes culturales emergentes al Portafolio de Estímulos del Instituto Municipal de Cultura y Turismo (IMCT), y cómo contribuyen a reducir brechas estructurales dentro del ecosistema cultural de Bucaramanga. De esta manera, la evaluación se convierte en un medio para asegurar coherencia, sostenibilidad y, sobre todo, sentido en la acción cultural.

Por la naturaleza misma de *Impulso Cultural Bucaramanga*, que involucra actores públicos, privados, empresariales, académicos y comunitarios bajo el modelo de la cuádruple hélice (Puentes Melo, A., Garcés, M. A., Orozco, C., & Pérez-Bustos, T, 2020)., resulta indispensable contar con un sistema de seguimiento que promueva la coherencia entre las distintas áreas del proyecto. Su carácter colaborativo y transversal exige mecanismos que garanticen una comunicación constante entre los aliados y que permitan revisar, ajustar y fortalecer las estrategias de manera continua.

Desde su estructura, el modelo se organiza en tres dimensiones interdependientes: viabilidad, impacto y pertinencia territorial. Dimensiones que permiten observar, de forma articulada, la solidez técnica del proyecto, la magnitud de sus transformaciones en el ecosistema cultural bumangués y su coherencia con las dinámicas y procesos locales.

A partir de ellas, se propone un conjunto de indicadores que funcionan como herramientas de interpretación más que de control, concebidos para alimentar los procesos pedagógicos, participativos y de autoevaluación que definen el espíritu del proyecto. A su vez, dada la heterogeneidad de actores, fuentes, datos, temporalidad de recolección y otras particularidades que influyen el proceso de medición, hemos diferenciado cinco categorías de indicadores: gestión, resultado, impacto, acceso y autoanálisis.

En conjunto, estos cinco tipos de indicadores conforman un sistema que equilibra lo cuantitativo con lo cualitativo, integrando la evidencia con la interpretación, y el rigor técnico con la sensibilidad cultural. Este enfoque permitirá validar las estrategias implementadas, evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y, sobre todo, comprender cómo el proyecto evoluciona y se adapta a los retos del territorio. De esta manera, el modelo de seguimiento y evaluación propone asegurar que Bucaramanga continúe construyéndose como una ciudad creativa, innovadora y comprometida con sus artistas, donde la evaluación sea una práctica ética y colectiva, orientada a la mejora continua y a la transformación cultural.

Por lo tanto, la implementación de herramientas sociales, tecnológicas y participativas para el desarrollo del proyecto requieren de un sistema de evaluación capaz de integrar diferentes escalas de análisis y metodologías de monitoreo continuo. Este modelo permitirá mantener una comunicación fluida entre los ámbitos técnicos, pedagógicos y operativos del proyecto, asegurando que cada componente, desde la formación hasta el desarrollo tecnológico, responda a las dimensiones de impacto, viabilidad y pertinencia territorial.

En consecuencia, el sistema de evaluación y seguimiento propuesto busca consolidar un mecanismo integral que permita comprender la calidad de los procesos, el grado de participación de los agentes culturales y el impacto real generado en el ecosistema local. Su objetivo no se limita a cuantificar logros, sino a producir conocimiento sobre las dinámicas culturales, promoviendo la adaptabilidad de los agentes culturales emergentes frente a la oferta de estímulos institucionales.

De manera que, la participación del IMCT, la Universidad Industrial de Santander (UIS), la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), la Cámara de Comercio local, la Asociación LACSA y los agentes culturales emergentes de Bucaramanga bajo el modelo de la cuádruple hélice exige mecanismos de gobernanza compartida que garantice coherencia, responsabilidad y transparencia. La evaluación, en este marco, se convierte en un instrumento

de coordinación intersectorial, capaz de fortalecer las relaciones entre los aliados y de rendir cuentas a la ciudadanía, en concordancia con los principios de la eficiencia pública y el acceso a la Ley General de la Cultura Ley 397 de 1997, y normas concordantes, al igual que al Plan Nacional de Cultura 2024–2038.

Paralelamente, en el plano técnico y metodológico, el sistema adoptará un modelo mixto, que combine indicadores cuantitativos y cualitativos, con herramientas participativas y situadas. Este enfoque permitirá medir resultados objetivos, como tasas de participación, avances, cumplimiento de metas, adjudicación a estímulos, y, al mismo tiempo, evaluar efectos intangibles como el aprendizaje colectivo, la generación de confianza, la innovación y la consolidación de redes colaborativas. De este modo, el sistema se constituye en un espacio de observación y análisis reflexivo, donde las instituciones y los agentes participantes puedan revisar sus estrategias, validar su efectividad y fortalecer sus capacidades de gestión.

De igual forma, desde la perspectiva conceptual y pedagógica, la evaluación se asume como un proceso formativo de aprendizaje continuo, orientado al desarrollo de competencias colectivas y a la mejora sostenida del proceso. Como señala Barbieri (2011), los sistemas culturales que aprenden de sí mismos logran transformarse y sostenerse en el tiempo. En coherencia con ello, este modelo promueve una cultura de la evaluación que articula evidencia, reflexión y participación, generando información útil para la toma de decisiones estratégicas.

Además de su función operativa, el modelo cumple un doble propósito, consolidar la sostenibilidad del proyecto en el tiempo y ofrecer una estructura metodológica replicable para otras iniciativas culturales en la ciudad. En este sentido, busca no solo fortalecer la gestión del proyecto, sino también contribuir al desarrollo de un marco de referencia para la evaluación de programas culturales en Bucaramanga. A largo plazo, este sistema podrá nutrir investigaciones sobre los agentes culturales emergentes, los modelos de acceso a los estímulos y las formas de participación en el ecosistema local, aportando insumos valiosos para la toma de decisiones públicas.

De este modo, la evaluación se convierte en un pilar del proyecto, un espacio donde la reflexión y la evidencia se encuentran para orientar la acción. Por lo tanto, este modelo constituye un punto de partida hacia una gestión cultural más consciente, capaz de aprender de su práctica, ajustar su rumbo y proyectar a Bucaramanga como una ciudad que entiende la cultura no solo como expresión, sino como una forma de construir futuro.

11.1 Antecedentes: Referentes para la construcción del sistema de evaluación

El diseño del modelo de evaluación y seguimiento de *Impulso Cultural Bucaramanga: Acceso y fortalecimiento para agentes culturales emergentes* parte del reconocimiento de que la evaluación, en el ámbito cultural, ha dejado de ser un instrumento de control administrativo para convertirse en una práctica reflexiva, política y transformadora. En las últimas décadas, autores como Roselló Cerezuela (2024) han insistido en que la evaluación debe comprenderse como un proceso sistemático orientado a la mejora continua de las actuaciones futuras, más que a la revisión retrospectiva de resultados o al cumplimiento formal de indicadores (p. 187). Esta idea, que redefine la evaluación como una herramienta para aprender, reajustar y fortalecer las estrategias, atraviesa todo el modelo metodológico del proyecto.

Asimismo, la evaluación adquiere en América Latina una connotación particular, se asocia a la participación y la rendición de cuentas horizontales. En este contexto, el enfoque de Seguimiento y Evaluación Participativos (SEP), planteado por Cano Betancur (2021) y sistematizado por Pasteur y Blauert (2000), consolida una perspectiva ética que promueve la corresponsabilidad y el aprendizaje compartido. Este enfoque cuestiona la lógica vertical de la evaluación tradicional y propone en su lugar un ejercicio de diálogo, donde los artistas, las instituciones y las comunidades son copartícipes de la interpretación de los resultados y de la toma de decisiones (Cano Betancur, 2021, p. 2; Pasteur & Blauert, 2000, p. 37). Esta visión sustenta la estructura participativa del modelo de *Impulso Cultural Bucaramanga: Acceso y fortalecimiento para agentes culturales emergentes*, que busca generar procesos de retroalimentación colectivos, donde la voz del artista emergente sea no solo fuente de información, sino criterio de validación.

A la luz de estos aportes, se hace necesario asumir la evaluación como un proceso multidimensional, en el que se analicen simultáneamente el contexto, la definición de objetivos, los resultados, el proceso y el impacto (Roselló Cerezuela, 2024, pp. 187–189). Tal como advierte Getino (2001), la evaluación cultural es un ejercicio de coherencia, es decir, que, debe interrogar la relación entre las estrategias de un proyecto y el entramado sociocultural en el que se inscriben, para no desarticular la dimensión simbólica del territorio (Oliva Ortega & Zamora Ferrer, 2025, p. 21). Desde esta perspectiva, *Impulso Cultural Bucaramanga: Acceso y fortalecimiento para agentes culturales emergentes* entiende la evaluación como un mecanismo que no solo mide logros, sino que expone los vínculos entre la formación artística,

la participación y la transformación local, garantizando la pertinencia territorial de sus acciones.

11.1.1 Tecnología educativa, cocreación y mediaciones digitales

La transformación digital ha modificado profundamente las formas de enseñanza, gestión y evaluación en el sector cultural. En este escenario, las plataformas digitales de formación emergen no sólo como instrumentos técnicos, sino como espacios de mediación pedagógica capaces de articular comunidades de aprendizaje. Experiencias como *EAFIT Interactiva* evidencian el potencial de los Sistemas de Gestión del Aprendizaje (LMS) para organizar contenidos, acompañar procesos formativos y permitir el seguimiento continuo del progreso individual (Pachón Ospina & Zapata Franco, 2025, pp. 233–236). Este tipo de estructuras ofrece un referente directo para *Impulso Cultural Bucaramanga*, que busca consolidar una plataforma propia como espacio de acceso, formación y acompañamiento para artistas emergentes.

En paralelo, la cocreación educativa, abordada por Santana-Martel y Pérez García (2023), introduce una innovación pedagógica que trasciende los modelos unidireccionales de enseñanza. Este enfoque, centrado en la evaluación compartida y mediada por tecnología, fomenta la participación de los estudiantes, promueve la reflexión crítica y refuerza la autonomía (p. 183). Incorporar esta lógica al modelo de *Impulso Cultural Bucaramanga: Acceso y fortalecimiento para agentes culturales emergentes* permite diseñar procesos de evaluación que no solo midan desempeño, sino que activen la agencia de los artistas, haciendo de la evaluación un componente formativo en sí mismo. De esta forma, la dimensión tecnológica del proyecto se alinea con un principio central, toda herramienta digital debe servir para potenciar el aprendizaje y la colaboración, no para replicar estructuras jerárquicas tradicionales.

11.1.2 Experiencias latinoamericanas: evaluación, gestión y aprendizaje

Las experiencias latinoamericanas de evaluación cultural constituyen referentes indispensables para el desarrollo del modelo de *Impulso Cultural Bucaramanga*, al demostrar que es posible medir sin despojar de sentido a los procesos creativos. Si bien difieren en su escala y propósito, comparten tres elementos que también estructuran este proyecto: la formación, la articulación institucional y la medición de impactos desde un enfoque integral.

El Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez representa un punto de inflexión en la gestión cultural colombiana al aplicar un modelo de triple impacto (económico, social y cultural) para medir sus efectos (OIM & USAID, 2018; Oliva Ortega & Zamora Ferrer, 2025, p. 11). Su metodología no se limita a cuantificar empleos o ingresos generados, sino que incorpora dimensiones cualitativas como la preservación del patrimonio afrocolombiano y la cohesión social. Este modelo demuestra que la cultura puede evaluarse desde la integralidad, lo que resulta directamente transferible al enfoque de *Impulso Cultural Bucaramanga*, que busca visibilizar no solo la productividad de los artistas emergentes, sino también la densidad simbólica de sus prácticas.

Por su parte, FestiMaría 2024, desarrollado en el Caribe colombiano, implementó un enfoque mixto de evaluación que combinó indicadores cuantitativos —como ocupación hotelera o contratación artística, con métricas cualitativas centradas en la percepción comunitaria y la legitimidad del evento (Oliva Ortega & Zamora Ferrer, 2025, pp. 8–10). Su aporte reside en demostrar que los impactos culturales y sociales no pueden dissociarse de la sostenibilidad económica, una relación que *Impulso Cultural Bucaramanga* busca replicar al integrar variables financieras, pedagógicas y simbólicas en su batería de indicadores.

De forma complementaria, los mercados culturales BOmm y Circularart han aportado metodologías de evaluación centradas en la profesionalización y circulación artística (CCB, 2021; BID, 2018). Estos programas emplean métricas sobre volumen de negocios potenciales, diversidad de participantes y número de alianzas generadas (Oliva Ortega & Zamora Ferrer, 2025, pp. 13–14). Más allá de su dimensión económica, su valor radica en la construcción de redes de cooperación y aprendizaje colectivo. Este componente relacional constituye una referencia directa para el modelo de *Impulso Cultural Bucaramanga*, que busca fortalecer el ecosistema local mediante la articulación entre artistas, instituciones y plataformas digitales.

Otro referente sustancial es el Mercado de las Artes del Sur (MAS), que, a través del sistema SESMAS, consolida una propuesta metodológica integral basada en cuatro dimensiones, económica, social, cultural-histórica y tecnológica (Oliva Ortega & Zamora Ferrer, 2025, p. 54). Su modelo introduce la innovación tecnológica como herramienta de seguimiento, utilizando inteligencia artificial (IA) para la recolección, procesamiento y retroalimentación de datos (pp. 48–53). Esta integración metodológica demuestra que la tecnología puede actuar como mediadora entre el conocimiento técnico y la participación comunitaria. En el caso de *Impulso Cultural Bucaramanga*, este enfoque refuerza la posibilidad

de diseñar una plataforma de evaluación viva, alimentada constantemente por la interacción de sus usuarios y los datos que ellos mismos generan.

Asimismo, experiencias como Culturalima (Perú) amplían este horizonte al utilizar IA, georreferenciación y minería de datos para mapear y monitorear el ecosistema cultural urbano (Oliva Ortega & Zamora Ferrer, 2025, pp. 17–18). Su carácter pionero radica en combinar la automatización con la participación descentralizada, mostrando que la tecnología puede ser una aliada en la democratización de la información cultural. Esta experiencia sirve de referencia para imaginar futuros desarrollos de *Impulso Cultural Bucaramanga*, en los que la plataforma no solo forme, sino que también documente, sistematice y proyecte el impacto de las iniciativas locales.

Finalmente, la plataforma educativa TINKU, desarrollada por Castaño, Ceballos y Pomavilla (s. f.), ofrece un modelo de aprendizaje digital anclado en los principios de la Epistemología del Sur. Basada en valores andinos de relacionalidad, complementariedad y reciprocidad, TINKU se construye como un espacio de conocimiento compartido, donde los usuarios co-diseñan sus procesos de formación y evaluación (pp. 254–286). Este enfoque es especialmente relevante para *Impulso Cultural Bucaramanga*, ya que enfatiza la pertinencia cultural y la adaptabilidad tecnológica como condiciones esenciales para cualquier proceso formativo en contextos latinoamericanos. Más que una plataforma, TINKU es una metáfora de cómo la tecnología puede ponerse al servicio del diálogo intercultural y la autonomía local.

Ahora bien, la evaluación de entornos digitales representa un desafío que trasciende la verificación técnica. Supone equilibrar los criterios pedagógicos y tecnológicos para asegurar que las plataformas de formación respondan simultáneamente a la calidad del contenido y a la experiencia significativa de aprendizaje. En este marco, diversos instrumentos internacionales han establecido marcos rigurosos que permiten valorar la coherencia entre contenido, diseño, accesibilidad y usabilidad, dimensiones fundamentales para comprender el impacto educativo y social de los procesos mediados por tecnología.

Entre los referentes más reconocidos se encuentran LORI (Learning Object Review Instrument) y COdA (Calidad de Objetos de Aprendizaje), que constituyen bases metodológicas para analizar la calidad de los Recursos Educativos Digitales (RED). Según Acuña (2021), LORI evalúa nueve dimensiones, que abarcan desde la adecuación de los objetivos y la precisión del contenido hasta la retroalimentación, la accesibilidad y la

reusabilidad. Por su parte, COdA propone diez criterios que articulan componentes didácticos y tecnológicos, valorando aspectos como la coherencia pedagógica, la motivación del usuario, el diseño visual, la interoperabilidad y la navegabilidad (pp. 136–140). En ambos modelos se subraya que la evaluación digital no puede reducirse a parámetros funcionales, sino que debe atender a la capacidad de los contenidos para estimular la reflexión, la autonomía y el aprendizaje activo.

De manera complementaria, la revisión sistemática de Llumiquinga Loya et al. (2023) evidencia que las metodologías más efectivas para la evaluación de entornos digitales integran estrategias cuantitativas y cualitativas. Entre ellas destacan los cuestionarios de satisfacción, que permiten identificar la percepción del usuario; los análisis de uso, que aportan información sobre el comportamiento de navegación y participación; y las pruebas de usabilidad, que permiten valorar la accesibilidad y la intuición de la interfaz (p. 113). Estos enfoques metodológicos amplían la comprensión de la evaluación digital al incorporar tanto los aspectos técnicos de funcionamiento como las experiencias subjetivas de interacción, lo que da cuenta de su carácter multidimensional.

Por otro lado, Ardila-Rodríguez (2011) introduce una mirada que prioriza la dimensión humana del aprendizaje mediado por tecnología. Desde su perspectiva, un entorno virtual de calidad es aquel que favorece el desarrollo integral del estudiante mediante una planificación coherente, contenidos pertinentes, mediación pedagógica efectiva y comunicación continua entre los actores (pp. 175–204). Este planteamiento resalta que la evaluación tecnológica no puede desligarse del análisis pedagógico, puesto que la efectividad de los entornos digitales depende de su capacidad para promover procesos de aprendizaje significativos, colaborativos y reflexivos.

En los proyectos culturales y educativos revisados, la calidad no se define por la magnitud de la tecnología empleada, sino por su capacidad de dialogar con los contextos en los que se inserta. Plataformas como *TINKU* en Ecuador o *EAFIT Interactiva* en Colombia, y experiencias como el *Festival Petronio Álvarez*, *FestiMaría 2024*, el *Mercado de las Artes del Sur (MAS)*, *BOmm* y *Circularart*, demuestran que la verdadera eficacia tecnológica surge cuando las herramientas se ajustan a las condiciones del territorio: la conectividad, los recursos disponibles y las formas locales de aprender y compartir conocimiento. En este sentido, evaluar no es solo medir desempeño, sino reconocer cómo las comunidades se apropian de la tecnología, cómo la traducen a su propio lenguaje y cómo logran que esta contribuya a

fortalecer sus prácticas culturales. Así, la pertinencia territorial deja de ser un criterio accesorio y se convierte en el núcleo de una pedagogía digital que entiende que ninguna plataforma puede ser significativa si no se construye desde la realidad viva de quienes la habitan.

Ahora bien, al revisar los referentes, se vuelve evidente que evaluar no es solo contar, sino comprender. Las experiencias y marcos consultados coinciden en que el seguimiento, cuando se ejerce con sentido crítico, puede convertirse en una práctica de aprendizaje colectivo que da forma a los procesos culturales más que simplemente registrarlos. En ese tránsito, de la fiscalización a la comprensión, la evaluación se revela como un acto político y pedagógico que permite ver, con mayor claridad, qué transformaciones se están produciendo y hacia dónde podrían dirigirse.

Los modelos revisados, desde el enfoque participativo del SEP hasta los sistemas tecnológicos como SESMAS, muestran que no existe una única manera de medir. Más bien, cada territorio, cada comunidad y cada práctica cultural demanda sus propios indicadores, sus propios lenguajes y tiempos. En América Latina, esta diversidad se traduce en metodologías que combinan la reflexión colectiva, la experimentación y el uso estratégico de la tecnología. Lo digital no reemplaza lo humano, lo amplifica: facilita registrar, sistematizar y compartir, pero sigue siendo la interacción, la conversación y la experiencia vivida lo que da sentido a los datos.

Por eso, los antecedentes aquí analizados no solo funcionan como respaldo teórico, sino como advertencia, ningún modelo de evaluación tiene valor si no logra dialogar con la realidad de quienes lo habitan. En ese sentido, *Impulso Cultural Bucaramanga* se inscribe en una tradición de proyectos culturales que buscan construir conocimiento desde la práctica, vinculando la medición con la transformación y la tecnología con la sensibilidad del territorio. Más que un sistema para medir resultados, lo que se propone es un modo de pensar la evaluación como una herramienta para sostener procesos, visibilizar aprendizajes y fortalecer el tejido del ecosistema cultural de Bucaramanga.

11.2 Marco teórico

El marco teórico del sistema de evaluación y seguimiento del proyecto propone abordar conceptos relacionados con la democratización del acceso, la sostenibilidad y la participación ciudadana de los agentes culturales emergentes de manera complementaria a los conceptos propuestos anteriormente en el documento, esto con el propósito de ir más allá de la definición

de categorías, situando las ideas que atraviesan el proyecto en puntos de encuentro entre la práctica y la reflexión, y a su vez integrando criterios que dan sentido a la medición, el aprendizaje y a la toma de decisiones dentro del sistema de evaluación y seguimiento, sin desviarse de mostrar cómo estas nociones se entrelazan y dan sentido a los procesos de acompañamiento, aprendizaje y fortalecimiento que el proyecto propone.

A continuación, se desarrollan estos conceptos, integrando sus definiciones teóricas, su relevancia dentro del campo de la gestión cultural y su aplicación en el sistema de indicadores de Impulso Cultural Bucaramanga.

11.2.1 Acceso

El acceso cultural se define como la posibilidad efectiva que tienen las personas y comunidades de participar, disfrutar y beneficiarse de los bienes, servicios y espacios culturales. Según la UNESCO (2011), medir el acceso implica considerar tanto la oferta cultural existente como las condiciones sociales, económicas y tecnológicas que facilitan o restringen dicha participación. Esta categoría garantiza que el proyecto fomente el derecho a la cultura y la equidad en el acceso a las oportunidades de aprendizaje, al vincular a los agentes culturales emergentes directamente con la plataforma, buscando democratizar la información y las oportunidades formativas. Se mide a través de los indicadores de acceso, la frecuencia de uso, la diversidad de usuarios, la distribución territorial y la inclusión digital, revelando el alcance del proyecto para reducir brechas tecnológicas y de participación cultural en el territorio.

11.2.2 Diversidad

La diversidad cultural es entendida como la coexistencia, interacción y reconocimiento de múltiples identidades, lenguajes y prácticas simbólicas dentro de una sociedad. De acuerdo con la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, “la diversidad cultural constituye patrimonio común de la humanidad y debe ser reconocida y afirmada en beneficio de las generaciones presentes y futuras” (UNESCO, 2005, p. 4).

Para Impulso Cultural Bucaramanga, la diversidad representa la amplitud de perfiles de los agentes culturales emergentes y sus disciplinas, así como la pluralidad de metodologías y formatos expresivos. Los indicadores asociados buscan medir la representación equitativa de

distintos sectores culturales, la presencia de lenguajes diversos y la visibilidad de prácticas emergentes, consolidando así un ecosistema cultural heterogéneo e inclusivo.

11.2.3 Gobernanza

La gobernanza cultural se concibe como el conjunto de mecanismos de coordinación, cooperación y corresponsabilidad entre los actores públicos, privados y comunitarios que participan en la toma de decisiones culturales. Desde el enfoque de derechos humanos, Yoma (2024) sostiene que la gobernanza implica “procesos participativos, transparentes y deliberativos que promuevan la corresponsabilidad entre el Estado y la ciudadanía” (p. 32).

En el marco de Impulso Cultural Bucaramanga, la gobernanza se expresa en los espacios de cocreación, articulación interinstitucional y construcción de redes. Los indicadores de esta categoría valoran la efectividad de los mecanismos de diálogo, la participación de los agentes culturales emergentes en decisiones clave dentro del desarrollo del proyecto y la capacidad del proyecto para fortalecer la institucionalidad cultural a nivel del ecosistema local de Bucaramanga.

11.2.4 Participación ciudadana

La participación ciudadana en la cultura se entiende como un proceso mediante el cual los ciudadanos dejan de ser espectadores para convertirse en agentes activos de transformación y decisión dentro de los ecosistemas culturales. García Carrizo (2025) plantea que la participación ciudadana “trasciende la asistencia a eventos culturales para configurarse como un ejercicio de construcción de ciudadanía cultural” (p. 172), donde la identidad y la pertenencia se articulan con la gestión pública y comunitaria.

En Impulso Cultural Bucaramanga, este concepto se materializa en la cocreación de la plataforma, la participación en las capacitaciones y la elaboración de diagnósticos. La participación no solo fortalece la legitimidad del proyecto, sino que actúa como motor de aprendizaje social y de sostenibilidad a largo plazo.

11.2.5 Fomento cultural

El fomento cultural comprende las políticas, programas y estrategias orientadas a estimular la creación, circulación y sostenibilidad de las expresiones culturales. Roselló Cerezuola (2018) argumenta que el fomento debe asumirse como una práctica que “no se limita

a promover la producción artística, sino que contribuye a la construcción de sentido y al fortalecimiento del tejido social” (p. 181).

En Impulso Cultural Bucaramanga, el fomento se materializa en la formación, acompañamiento técnico y generación de condiciones para la autonomía de los agentes culturales emergentes. Los indicadores miden la capacidad del proyecto para impulsar procesos creativos sostenibles, fortalecer redes de cooperación y ampliar las oportunidades de desarrollo cultural en Bucaramanga.

11.2.6 Fortalecimiento de capacidades

El fortalecimiento de capacidades se refiere al desarrollo de habilidades, conocimientos, redes y herramientas que permitan a los agentes culturales emergentes sostener y ampliar su acción en el tiempo. Bayardo (2010) sostiene que la evaluación cultural debe considerar los aprendizajes generados como parte de los resultados, ya que “los procesos de formación y acompañamiento son indicadores de sostenibilidad cultural” (p. 23).

En Impulso Cultural Bucaramanga, esta categoría se concreta en la implementación de ciclos formativos, asesorías personalizadas y metodologías participativas que promueven incrementar los buenos resultados al momento de presentarse al portafolio de estímulos del IMCT de la plataforma. A través de los indicadores del proyecto se podrá analizar la progresión en sus competencias, la consolidación de sus proyectos y el fortalecimiento de su capacidad de gestión cultural en el ecosistema cultural de Bucaramanga.

11.2.7 Evaluación como autoanálisis

La evaluación como autoanálisis plantea la necesidad de convertir el seguimiento y la medición en un proceso reflexivo de aprendizaje organizacional. Yoma (2024) sostiene que los procesos de evaluación participativa “deben promover el pensamiento crítico, la deliberación colectiva y la capacidad de transformación institucional” (p. 38).

En el modelo de Impulso Cultural Bucaramanga, esta dimensión busca consolidar una cultura organizacional que aprende de sí misma, donde los indicadores no solo sirvan para medir resultados, sino también para reconocer avances, registrar aprendizajes y generar retroalimentación. De este modo, el sistema de evaluación se convierte en un dispositivo pedagógico y estratégico para la mejora continua.

11.2.8 Enfoque multidimensional

El enfoque multidimensional reconoce la complejidad de los fenómenos culturales y la necesidad de analizarlos desde diferentes dimensiones: territorial, social, simbólica, tecnológica e institucional. Fiallos Quinteros (2018) plantea que los sistemas de evaluación cultural deben “abordar la diversidad de factores que inciden en la producción cultural para comprender su verdadero impacto en el desarrollo humano” (p. 61).

En Impulso Cultural Bucaramanga, esta perspectiva sustenta las tres dimensiones del modelo, la pertinencia territorial, impacto y viabilidad, integrando indicadores que cruzan variables de gestión, acceso, resultado e impacto. Este enfoque permite leer la cultura como un sistema de relaciones, donde cada acción produce efectos simultáneos en distintos niveles del ecosistema cultural de Bucaramanga para los agentes culturales emergentes.

11.2.9 Pedagogía en plataformas tecnológicas

La pedagogía en plataformas tecnológicas implica el diseño de entornos digitales que promuevan aprendizajes significativos, colaborativos e inclusivos. Según la UNESCO (2021), las tecnologías aplicadas a la educación cultural deben favorecer “la innovación, la creatividad y el acceso equitativo al conocimiento y la participación cultural” (p. 14).

Este concepto se materializa en el proyecto a través de una plataforma digital de formación y articulación, que combina criterios pedagógicos, accesibilidad y experiencia de usuario. Los indicadores asociados miden la calidad de los contenidos formativos, la participación en entornos digitales y la apropiación tecnológica por parte de los agentes culturales emergentes, fortaleciendo la intersección entre cultura, educación y tecnología.

El recorrido teórico realizado permite reconocer que la evaluación, en contextos culturales, no se limita a medir resultados, sino que se convierte en una forma de pensar y cuidar los procesos. Los conceptos revisados ofrecen el soporte necesario para diseñar un sistema que combine rigor metodológico con sensibilidad territorial, integrando dimensiones pedagógicas, tecnológicas y comunitarias.

Desde esta base, el siguiente capítulo desarrolla el sistema de seguimiento y evaluación de *Impulso Cultural Bucaramanga*, concebido como una herramienta práctica y reflexiva que busca acompañar, visibilizar y fortalecer las experiencias de los agentes culturales emergentes.

11.3 Sistema de evaluación y seguimiento de indicadores

Como se ha venido exponiendo en el desarrollo de este capítulo, se plantea el diseño y construcción de un sistema de evaluación y seguimiento con batería de indicadores que permita establecer un mecanismo para medir de manera sensible, clara y contundente los resultados de este proyecto, alejándose de las miradas que se enfocan únicamente en evaluar los aspectos técnicos de su desarrollo o en las metas de su estructura financiera. En consecuencia, vemos una necesidad de ahondar en aspectos relacionados con el acceso, la diversidad, la gobernanza, la participación ciudadana y el fomento desde una óptica cultural; así como con el fortalecimiento de capacidades de agentes culturales emergentes, la evaluación como autoanálisis y un enfoque multidimensional en la construcción del sistema.

Por lo tanto, esta visión que contempla un proceso participativo y anclado al territorio, ha arrojado como resultado un sistema de evaluación y seguimiento con batería de indicadores que propone un enfoque mixto, en el cual se busca la consecución de datos compuestos por una medición objetiva a partir de métricas y datos numéricos y por el análisis de experiencias y aprendizajes que den cuenta de aquella subjetividad inherente a los testimonios de aquellas personas que gestionan, participan, acompañan y componen el proceso de diseño y ejecución del proyecto cultural.

Dicho proceso será liderado tanto por el equipo del Grupo Gestor como por la Asociación LACSA, que como entidades a cargo de la ejecución del proyecto en todo su modelo de gestión, van a establecer un comité evaluativo a cargo de dirigir, coordinar y delegar las distintas acciones requeridas para alimentar el sistema, además de ser el puente institucional con todos los distintos agentes culturales, participantes e instituciones educativas, empresariales, públicas y de comunicación que inciden durante el proceso de evaluación. Esta doble guía y supervisión ofrece la posibilidad de que el sistema sea preciso en sus tiempos, al igual que en la estructuración del modelo de actividades, indicadores, metodologías de medición, estrategias y dimensiones.

Esta dirección se propone desde una óptica que contempla tres dimensiones: *la viabilidad, el impacto y la pertinencia territorial*. Dicho acercamiento tiene como propósito supervisar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, a medida que se va ejecutando su modelo de gestión, con un análisis dirigido no solo a la factibilidad y sostenibilidad del mismo,

sino a mensurar los cambios que provoca en el contexto local y a determinar si su construcción es coherente con las dinámicas y procesos del ecosistema cultural bumangués.

En ese orden de ideas, la viabilidad se entiende como la capacidad que tiene el proyecto de ser compatible, consistente y adaptable al contexto bumangués, mediante el monitoreo del desarrollo de sus fases y la permanencia en el tiempo de los logros y beneficios propuestos, a partir de un marco integral compuesto por aspectos territoriales, institucionales, pedagógicos, sociales, técnicos, legales y financieros. Según la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID, 2013), la viabilidad contempla el “grado en el que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez se ha retirado la ayuda externa” (p. 64). Entendido de esta manera, lo viable es aquello que puede hacerse, sostenerse y legitimarse dentro del ecosistema y en relación con los distintos actores que lo habitan. Este trabajo en red, de codiseño de las herramientas propuestas por la iniciativa, fundamenta una complicidad con la realidad social de Bucaramanga y define su viabilidad desde el concepto de la participación ciudadana y el acceso cultural. Para que el proyecto pueda ser compartido y apropiado por la ciudad, lo que lo legitima y lo hace posible, se deben reconocer actores, mapear intereses y abrir canales de interlocución en la implementación de este. Por lo tanto, la viabilidad se eleva desde un simple criterio en un test ex post y se convierte en una dimensión evaluativa que guía el diseño de decisiones desde el inicio hasta el cierre del proyecto.

En relación con el impacto, se busca argumentar la existencia de *Impulso Cultural* a partir de darle valor a su poder transformador, extrayendo información en tiempo real sobre aspectos sociales, económicos y organizacionales que sirvan para mejorar o corregir su operatividad interna, mensurar la relación con la población objetivo y las entidades aliadas y conocer los efectos que el proyecto y sus distintas actividades causan a nivel local. Así mismo, se observa en este ámbito la durabilidad de estos efectos, considerando el asentamiento de unas bases pedagógicas y sociales para la generación de cambios sostenibles en la comunidad de agentes culturales emergentes de Bucaramanga. Según la UNESCO (2014), a partir de la medición de efectos sociales, identitarios y simbólicos, el impacto permite evaluar la forma en que un proyecto activa la transformación de narrativas, robustece el sentido de pertenencia de una comunidad y genera mayor cohesión social. En síntesis, esta dimensión explora el retorno social de la cultura, desde la cohesión y el capital social hasta cambios actitudinales y el fortalecimiento de capacidades locales.

Respecto a la pertinencia territorial, se entiende como el grado de ajuste entre el proyecto y las políticas, programas y estrategias culturales y las condiciones sociales, históricas, institucionales, ambientales y económicas de Bucaramanga. En la práctica, esta dimensión mide *Impulso Cultural* desde una óptica que tiene en cuenta el nivel de engranaje de sus objetivos y su modelo de gestión con las dinámicas, agendas y redes existentes de la ciudad. Su inclusión analiza si la iniciativa, y sus efectos deseados, generan condiciones para incentivar el acceso a la cultura a partir del fortalecimiento de las capacidades técnicas de los agentes culturales emergentes en la construcción de proyectos. Así, se asegura que el diagnóstico, las capacitaciones y la plataforma digital no sean estrategias aisladas, sino vehículos para la cooperación y el trabajo cultural en red. En Colombia, la pertinencia se adhiere al enfoque territorial del Plan Nacional de Cultura y a metodologías de planeación participativa (Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, 2024), toda vez que es la dimensión que permite pasar de modelos estandarizados a estrategias contextualizadas, codiseñadas con actores locales, articuladas con capacidades institucionales y evaluadas con indicadores que consideren aspectos como la diversidad, los derechos culturales y la sostenibilidad.

Dentro de cada una de las dimensiones evaluativas del proyecto recién descritas, se encuentran las estrategias del modelo de gestión (administrativa, política, comunicativa, social, tecnológica y educativa), distribuidas de acuerdo a las actividades contenidas en el modelo de gestión y en consonancia con los resultados esperados.

11.3.1 Batería de indicadores

Para el desarrollo de una batería de indicadores que nos permita medir la multiplicidad de actividades, fases, actores, dinámicas, procesos, dimensiones y resultados que componen el complejo entramado de *Impulso Cultural*, se desarrolló un sistema no solo vinculado a las estrategias que estructuran el modelo de gestión del proyecto sino también categorizado en razón a sus particularidades. De esta manera aseguramos la construcción de un sistema sensible al contexto local y anclado en la realidad bumanguesa, siempre teniendo en cuenta sus objetivos específicos. Según Roselló Cerezuela, “Si cada **proyecto** tiene unos objetivos propios, ha de tener unos indicadores de evaluación propios. Cada equipo debe establecer los indicadores de evaluación que le son más propicios para poder medir el éxito de su proyecto.” (p. 186)

La incorporación de una mirada que trascienda la medición de aspectos técnicos y económicos del proyecto ha generado una batería cuyo enfoque es reflejar una mirada compleja y amplia sobre la operatividad del proyecto, el grado de ajuste con las dinámicas y procesos de Bucaramanga y sus efectos, incluyendo la capacidad de que estos se sostengan en el tiempo. En consecuencia, los indicadores resultantes demuestran su amplitud mediante una capacidad para calcular múltiples aristas de la realidad social desde una misma medida (Barbieri et al., 2011).

Coll-Serrano et al sostienen que los retos más importantes al momento de establecer una batería de indicadores para un proyecto cultural “son la disponibilidad de información precisa en el momento del tiempo adecuado y, sobre todo, la sostenibilidad de la información, y por consiguiente del propio sistema” (p. 442-443). Es por esto que consideramos fundamental establecer una metodología, caracterización y categorización de la batería que mantenga una sintonía tanto con el ecosistema cultural de la ciudad de impacto como con el modelo de gestión presentado en este documento. Por lo tanto, vamos a presentar las categorías que enmarcan a cada una de estas herramientas de medición. Posteriormente, se expondrá la vinculación que tiene cada estrategia de *Impulso Cultural* con las dimensiones que las contienen y, finalmente, terminaremos con la presentación de los indicadores y sus tablas de caracterización.

11.3.2 Categorías

11.3.2.1 Gestión

La gestión se entiende como el conjunto de acciones, decisiones y recursos que permiten planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las actividades de un proyecto cultural. Desde la perspectiva de Roselló Cerezuela (2018), evaluar la gestión implica analizar la capacidad organizativa, la eficiencia y la coherencia entre los medios empleados y los fines propuestos. En *Impulso Cultural Bucaramanga*, este tipo de indicador mide el grado de cumplimiento operativo y la eficiencia en el desarrollo de los procesos, asegurando la ejecución de las actividades, y la capacidad de articulación entre todos los actores vinculados en el proyecto.

11.3.2.2 Acceso

El acceso alude al grado de participación, disponibilidad y uso que los agentes culturales emergentes tienen frente a los bienes, servicios o herramientas que el proyecto pone en marcha. Según la UNESCO (2011), medir el acceso cultural permite identificar quiénes

participan, con qué frecuencia y en qué condiciones se integran a los procesos culturales. En el marco de *Impulso Cultural Bucaramanga*, este tipo de indicador busca evaluar cómo la plataforma y las estrategias formativas logran ampliar las oportunidades de participación y presentación al portafolio de estímulos del IMCT. Los indicadores de acceso reflejan la capacidad del proyecto para generar entornos inclusivos, accesibles y sostenibles, donde la tecnología y la pedagogía se conviertan en puentes entre la oferta institucional y el ecosistema cultural.

11.3.2.3 Resultado

Los resultados representan los logros inmediatos y tangibles que derivan directamente de la implementación del proyecto, evidenciando los cambios en las capacidades, conocimientos, percepciones o comportamientos de los agentes culturales emergentes. Tal como plantea Bayardo (2010), los indicadores de resultado permiten observar “los efectos directos y observables” de las intervenciones culturales antes de que estas se traduzcan en transformaciones profundas o de largo plazo. En *Impulso Cultural Bucaramanga*, los resultados se expresan en la consolidación de procesos formativos para el fortalecimiento de los proyectos a presentar al portafolio de estímulos del IMCT, el desarrollo de asesorías uno a uno, y la producción de contenidos comunicativos que visibilizan el ecosistema cultural local.

11.3.2.4 Impacto

El impacto hace referencia a las transformaciones sostenibles y de largo alcance que un proyecto cultural genera en los territorios y comunidades donde actúa. De acuerdo con Márquez-Escárcega (2017), evaluar el impacto cultural implica medir los cambios en las estructuras sociales, las formas de participación y las percepciones colectivas del valor de la cultura. En este modelo, los indicadores de impacto buscan identificar cómo *Impulso Cultural Bucaramanga* fortalece la identidad territorial, fomenta la colaboración entre agentes culturales emergentes y promueve nuevas formas de gobernanza y sostenibilidad cultural. Más allá de la cuantificación, esta categoría busca captar los significados sociales del proyecto: la capacidad de incidir en la autopercepción de los actores culturales, en la configuración del sistema cultural de Bucaramanga y en la creación de capital simbólico y comunitario.

11.3.2.5 Autoanálisis

Este tipo de indicador promueve la reflexión crítica y la mejora continua dentro del proyecto asociado a la vinculación de los agentes culturales emergentes en los procesos de capacitación y asesoría. Inspirado en los enfoques de evaluación participativa (Yoma, 2024), este componente busca medir la disposición del proyecto y de sus actores a revisar, documentar y aprender de su propia experiencia, fortaleciendo la autogestión y la corresponsabilidad. En *Impulso Cultural Bucaramanga*, el autoanálisis permite sistematizar aprendizajes, identificar buenas prácticas y ajustar estrategias, convirtiendo la evaluación en un proceso de conocimiento colectivo y no solo en una herramienta de control.

11.3.3 Estrategias

11.3.3.1 Estrategia administrativa

Este componente organiza y habilita el proyecto a partir de su operatividad, toda vez que estructura de manera transversal actividades claves para el desarrollo de *Impulso Cultural* como el establecimiento de la alianza entre el Grupo Gestor y la Asociación LACSA, distribuye responsabilidades, estandariza mecanismos de decisión y delegación administrativa y define los comités: dirección, coordinación, finanzas, seguimiento, relaciones, pedagogía y comunicaciones. Los resultados de sus actividades miden la dimensión de viabilidad.

11.3.3.2 Estrategia política

Hila el marco institucional de alianzas y convenios entre el Grupo Gestor y las entidades educativas, empresariales, culturales y públicas que componen la cuádruple hélice. Permite legitimar el proyecto y guiar el acceso a la información, los recursos y los métodos para orientar los acuerdos establecidos mediante criterios afines a la gobernanza cultural, la pertinencia territorial y la corresponsabilidad. Se ubica dentro de las dimensiones de viabilidad y pertinencia territorial.

11.3.3.3 Estrategia social

Busca ampliar el acceso y la participación efectiva del ecosistema cultural bumangués, a partir del establecimiento de vínculos y prácticas participativas, tales como el diagnóstico situado, el diseño de herramientas, el acompañamiento mediante capacitaciones y asesorías y la activación de redes. Se ubica dentro de la dimensión de pertinencia territorial.

11.3.3.4 Estrategia educativa

Es la guía para el desarrollo del componente pedagógico que articula el diseño de la plataforma digital y las capacitaciones y asesorías. Tiene como propósitos aplicar una pedagogía situada y lograr un aprendizaje progresivo que traduzca lenguajes institucionales, enfocándose en fortalecer las capacidades técnicas de los agentes culturales emergentes. Se ubica dentro de las dimensiones de impacto y pertinencia territorial.

11.3.3.5 Estrategia tecnológica

Es la ruta para el establecimiento de las soluciones asociadas a la implementación de la plataforma digital, las capacitaciones y asesorías virtuales y el repositorio contemplado para la memoria del proyecto, el cual se proyecta como acervo de insumos para el ámbito administrativo y comunicativo de *Impulso Cultural*. Se plantea bajo los principios de usabilidad, accesibilidad y autonomía. Se ubica dentro de las dimensiones de impacto y pertinencia territorial.

11.3.3.6 Estrategia comunicativa

Se perfila no solo como la herramienta que contribuye a la difusión de las actividades y resultados de la iniciativa, sino como el plan que direcciona con lenguaje claro y alianzas de comunicación, las acciones divulgativas necesarias para convocar al diagnóstico, acompañar el proceso formativo y narrar los aprendizajes y efectos. En tal medida, esta estrategia amplifica la participación de los agentes culturales emergentes y contribuye al acceso cultural y a la sostenibilidad del proceso, facilitando la confianza y apropiación de los actores locales hacia las herramientas propuestas. Se ubica dentro de las dimensiones de impacto y pertinencia territorial.

11.4 Indicadores

I. Dimensión de viabilidad

Contiene las estrategias administrativa y política, asociadas a la operatividad, gobernanza, gestión financiera y estructura organizativa del proyecto.

Estrategia administrativa (Anexo 3):

- Indicadores:

1. Porcentaje de actividades y documentos finalizados para la consolidación de la estructura operativa.
2. Nivel de efectividad de la estructura operativa.
 - **Estrategia política (Anexo 4):**
 - **Indicadores:**
 1. Cantidad de alianzas y convenios establecidos con entidades culturales, educativas, empresariales, públicas y de comunicación.
 2. Aporte a la viabilidad del modelo de gestión por parte de las alianzas y convenios.

Tabla 3. Dimensión de viabilidad

|  3. Tabla de dimensión de Viabilidad | | | |
|--|---|---|---------------------|
| Estrategia | Indicador | Descripción | Tipo de indicador |
| Administrativa | Porcentaje de actividades y documentos finalizados para la consolidación de la estructura operativa | Mide el número de acciones y documentos completados para lograr la organización de los recursos, actividades, puestos de trabajo y niveles de autoridad dentro del proyecto para la consecución de sus objetivos | Gestión |
| | Nivel de efectividad de la estructura operativa | Mide la percepción sobre la efectividad de la estructura operativa. Se entiende la efectividad como la integración de la eficiencia (consecución del objetivo) y la eficacia (consecución del objetivo usando la menor cantidad de recursos y tiempo posible) | Autoanálisis |
| Política | Cantidad de alianzas y convenios establecidos con entidades culturales, educativas, empresariales, públicas y de comunicación | Mide el número de alianzas y convenios formalizados mediante un documento firmado entre las partes para el establecimiento de actividades concretas que se traduzcan en ayudas, colaboraciones, acompañamiento, cofinanciación, reconocimientos y estímulos, necesarios para garantizar la realización del proyecto | Gestión |
| | Aporte a la viabilidad del modelo de gestión por parte de las alianzas y convenios | Evalúa el grado en el cual el equipo directivo del proyecto y los representantes de las entidades perciben que las alianzas y convenios aportaron a la viabilidad del modelo de gestión, desde ámbitos como la alineación estratégica, el compromiso de recursos, la gobernanza y la continuidad | Autoanálisis |

Nota: Elaboración propia, 2025, tabla de dimensión de viabilidad.

II. Dimensión de impacto

Contiene las estrategias social, educativa, tecnológica y comunicativa asociadas a la plataforma digital, las acciones y alianzas comunicativas, el fortalecimiento de capacidades, el acceso cultural y el diagnóstico participativo.

Estrategia social (Anexo 5):

- Indicadores:

1. Cocreación de la plataforma con los Agentes Culturales Emergentes de Bucaramanga.

2. Nivel de vinculación y pertinencia de los agentes culturales emergentes con el proyecto.

- **Estrategia educativa (Anexo 6):**

- Indicadores:

1. Número de capacitaciones brindadas a los agentes culturales emergentes vinculados al proyecto.

2. Porcentaje de efectividad en el desarrollo de asesorías uno a uno para proyectos propuestos por agentes culturales emergentes al portafolio de estímulos del IMCT.

- **Estrategia tecnológica (Anexo 7):**

- Indicadores:


1. Nivel de consolidación de la plataforma digital - Impulso Cultural Bucaramanga.

- **Estrategia comunicativa (Anexo 8):**

- Indicadores:

1. Número de contenidos audiovisuales creados y difundidos a lo largo del desarrollo del proyecto.

Tabla 4. Dimensión de impacto

|  4. Tabla de dimensión de <i>Impacto</i> | | | |
|--|---|--|--------------------------|
| Estrategia | Indicador | Descripción | Tipo de indicador |
| Social | Co-creación de la plataforma con los Agentes Culturales Emergentes de Bucaramanga | Mide el número de acciones y espacios participativos realizados para el diseño y validación colaborativa de la plataforma con los agentes culturales emergentes, así como los documentos, relatorías y prototipos resultantes de dicho proceso. | Gestión |
| | Nivel de vinculación y pertinencia de los agentes culturales emergentes con el proyecto. | Mide el grado de participación activa, satisfacción y percepción de pertinencia que los agentes culturales emergentes manifiestan frente al proyecto, valorando la coherencia entre sus expectativas, necesidades y los beneficios obtenidos a través de las acciones implementadas. | Resultado |
| | Uso de la plataforma por parte de los Agentes Culturales Emergentes de Bucaramanga vinculados al proyecto | Mide la frecuencia y constancia de acceso de los agentes culturales emergentes a la plataforma del proyecto, incluyendo el nivel de interacción con sus contenidos, evaluando el grado de utilidad percibida de la plataforma como medio para fortalecer la gestión, visibilidad y articulación de los agentes dentro del ecosistema cultural de Bucaramanga | Acceso |
| Educativa | Número de capacitaciones brindadas a los Agentes Culturales Emergentes vinculados al proyecto | Mide el número y porcentaje de actividades formativas desarrolladas en relación con las planificadas dentro del cronograma del proyecto, destinadas al fortalecimiento de capacidades técnicas y de gestión de los agentes culturales emergentes. | Gestión |
| | Porcentaje de efectividad en el desarrollo de asesorías uno a uno para proyectos propuestos por agentes culturales emergentes al portafolio de estímulos del IMCT | Mide el número y porcentaje de procesos de asesorías individual realizados y culminados con éxito, orientados al fortalecimiento de los proyectos culturales propuestos por los agentes vinculados al programa. | Resultado |
| Tecnológica | Nivel de consolidación de la plataforma digital - Impulso Cultural Bucaramanga | Mide el nivel de desarrollo y funcionalidad de la plataforma, evaluando la implementación de los servicios propuestos | Impacto |
| Comunicativa | Número de contenidos audiovisuales creados y difundidos a lo largo del desarrollo del proyecto | Mide el número de piezas comunicativas producidas y divulgadas para socializar los avances, resultados y actividades del proyecto. | Resultado |

Nota: Elaboración propia, 2025, tabla de dimensión de impacto.

III. Dimensión de pertinencia territorial

Contiene la estrategia social, política, comunicativa, educativa y tecnológica, asociadas a la diversidad cultural, la participación ciudadana, la evaluación como autoanálisis y el grado de ajuste de las actividades principales como el diagnóstico, la creación de la plataforma digital y las capacitaciones y asesorías, con el ecosistema local.

- **Estrategia social (Anexo 9):**

Indicadores:

1. Aplicación de encuestas y entrevistas a agentes culturales que nunca se han postulado al portafolio de estímulos.
2. Porcentaje de proyectos de agentes culturales emergentes mapeados frente al total disponible (2017–2024).
3. Análisis narrativo de percepciones y barreras de acceso identificadas por agentes culturales y jurados.

- **Estrategia política (Anexo 10):**

Indicadores:

1. Nivel de articulación interinstitucional alcanzado mediante las mesas de trabajo sectoriales.
2. Nivel de participación y satisfacción en el evento de socialización del proyecto.

- **Estrategia comunicativa (Anexo 11):**

- Indicador:

1. Porcentaje de acciones ejecutadas de la estrategia de comunicación.
2. Incidencia de la estrategia de comunicación en la movilización de participantes y público a las distintas actividades.

- **Estrategia administrativa (Anexo 12):**

Indicador:

1. Cumplimiento de compromisos derivados de las reuniones.
2. Incidencia de la estrategia de comunicación en la movilización de participantes y público a las distintas actividades.

- **Estrategia educativa (Anexo 13):**

Indicador:

1. Cumplimiento de compromisos derivados de las reuniones de monitoreo interinstitucional.

- **Estrategia tecnológica (Anexo 14):**

Indicador:

1. Documento curricular y metodológico aprobado y validado.

Tabla 5. Dimensión de pertinencia territorial

|  5. Dimensión de <i>Pertinencia Territorial</i> | | | |
|---|--|---|------------------------|
| Estrategia | Indicador | Descripción | Tipo de indicador |
| Social | Nivel de identificación de agentes culturales emergentes que nunca se han postulado al portafolio de estímulos | Mide el número de agentes culturales emergentes encuestados o entrevistados que representan primeras participaciones dentro del portafolio de estímulos, permitiendo identificar brechas de acceso, sectores menos representados y oportunidades de inclusión. | Gestión |
| | Proporción de proyectos revisados del portafolio de estímulos del IMCT (2017–2024) | Mide el porcentaje de proyectos revisados frente al total de proyectos disponibles dentro del periodo 2017–2024, con el fin de caracterizar la participación territorial de los agentes culturales emergentes y establecer tendencias históricas. | Gestión |
| | Identificación de percepciones y barreras de acceso al portafolio de estímulos | Mide y analiza cualitativamente las percepciones, experiencias y barreras de acceso manifestadas por agentes culturales y funcionarios del IMCT, generando insumos para la formulación de estrategias de mejora y acompañamiento. | Gestión |
| Política | Nivel de articulación interinstitucional a través de mesas de trabajo | Mide el número de espacios participativos interinstitucionales desarrollados para la discusión, fortalecimiento y validación de estrategias del proyecto, así como los acuerdos alcanzados entre entidades públicas, educativas y culturales. | Impacto |
| | Nivel de socialización pública del proyecto con aliados y comunidad | Mide la realización y alcance de eventos de lanzamiento y socialización del proyecto en contextos presenciales, valorando la participación de aliados estratégicos, agentes culturales y ciudadanía en general. | Impacto |
| Comunicativa | Nivel de implementación e incidencia de la estrategia de comunicación | Mide, por una parte, el porcentaje de acciones ejecutadas frente al total programado en la estrategia de comunicación del proyecto y, por otra, la incidencia de dichas acciones en la movilización de participantes y públicos hacia las actividades. Este indicador permite evaluar tanto la gestión comunicativa como su impacto en la participación de agentes culturales, aliados y ciudadanía | Gestión/Impacto |
| Administrativa | Efectividad de los espacios de monitoreo interinstitucional | Mide la periodicidad, cumplimiento y efectividad de los espacios de seguimiento y evaluación interinstitucional, a través del grado de avance de los compromisos acordados y el ajuste continuo de estrategias. | Autoanálisis |
| Educativo | Validación del diseño curricular y metodológico del proceso formativo | Mide la formulación, revisión y aprobación del documento curricular y metodológico que estructura el proceso de formación, garantizando su coherencia con los objetivos del proyecto y las necesidades de los agentes culturales emergentes. | Gestión |
| Tecnológica | Nivel de participación activa en la plataforma digital | Mide la frecuencia de uso, interacción y apropiación de la plataforma digital por parte de los agentes culturales emergentes, considerando accesos, clics, descargas, agendamientos y descargas del manual, como indicador de apropiación tecnológica. | Acceso |

Nota: Elaboración propia, 2025, tabla de dimensión de pertinencia territorial.

12. Metodologías de recolección de datos

El proceso metodológico de recolección de datos constituye un componente fundamental del modelo de evaluación y seguimiento del proyecto *Impulso Cultural Bucaramanga*, en tanto permite implementar las mediciones propuestas en la batería de indicadores. A través de estas metodologías se busca garantizar la coherencia entre los indicadores definidos por el proyecto y las herramientas de medición contempladas.

Es importante acotar que, en esta fase del diseño del sistema, no se desarrollan los instrumentos específicos de recolección de datos a ser implementados una vez de inicio el proyecto, dado que este aún no cuenta con la consolidación de la fase inicial de diagnóstico e investigación que permita delimitar con precisión la muestra y las variables sociodemográficas de los agentes culturales emergentes y demás actores involucrados. Sin embargo, se establecen las metodologías base que orientarán la futura construcción de instrumentos y la consolidación del sistema de seguimiento.

Estas metodologías adoptan una estrategia mixta que combina técnicas de encuesta semiestructurada, entrevista en profundidad y análisis documental y de métricas, estrategia que permite complementar la información numérica con percepciones, experiencias y evidencias empíricas, garantizando la validez y confiabilidad de los resultados. A continuación, se describen las tres metodologías principales de recolección de datos propuestas para el modelo, su aplicación diferenciada según la dimensión y el tipo de indicador, así como las herramientas sugeridas para su implementación.

12.1 Metodología de encuestas semiestructuradas

Las encuestas semiestructuradas constituyen la principal herramienta de recolección de información cuantitativa y de percepción estructurada, y están orientadas a recoger datos sobre la participación, satisfacción, acceso y resultados de los agentes culturales emergentes vinculados al proyecto. Se opta por un formato semiestructurado que permita mantener una base estandarizada de preguntas cerradas que facilitan el análisis estadístico y la comparación entre períodos y al mismo tiempo incorporar preguntas abiertas que posibilitan registrar opiniones, valoraciones o narrativas que aportan al análisis cualitativo.

Teniendo en cuenta las dimensiones evaluativas del sistema, para la viabilidad las permitirán medir la valoración de la gestión institucional, la eficacia en la ejecución de

actividades y la disponibilidad de recursos técnicos y humanos. Igualmente, podrán recoger información sobre la sostenibilidad de las acciones formativas y tecnológicas implementadas. En relación con el impacto, se aplicarán encuestas para evaluar el grado de satisfacción, apropiación y cambio percibido por los agentes culturales emergentes a partir de su participación en el proyecto. Esto se va a lograr mediante una indagación sobre los aprendizajes adquiridos, la consolidación de redes, la percepción de empoderamiento y la transformación en prácticas de gestión o creación. Por último, en el ámbito de la pertinencia territorial, las encuestas van a medir la adecuación del proyecto a las realidades del ecosistema cultural local, las percepciones sobre la coherencia de las acciones con el contexto sociocultural y las condiciones de acceso equitativo a los recursos y actividades de la iniciativa. Por lo tanto, se van a incluir preguntas sobre representación territorial, barreras de participación, diversidad cultural y relevancia percibida de la plataforma digital.

Las encuestas serán organizadas en tres bloques temáticos (A, B y C). De esta forma se obtendrá una lectura integral del proceso de implementación del proyecto.

El Bloque A está orientado a medir la eficiencia de la gestión y ejecución del proyecto, entendida como la capacidad para alcanzar los resultados previstos utilizando de manera óptima los recursos disponibles. Los ítems de este bloque indagarán sobre aspectos como el cumplimiento de cronogramas y actividades programadas, la claridad en la organización de roles y responsabilidad, la disponibilidad y pertinencia de los recursos técnicos, humanos y financieros y la fluidez en la comunicación interna y entre aliados estratégicos.

Cada afirmación se valorará mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 corresponde a “Totalmente en desacuerdo”, 2 a “En desacuerdo”, 3 a “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 a “De acuerdo” y 5 a “Totalmente de acuerdo”. Los promedios obtenidos en este bloque reflejarán el índice de eficiencia percibida (IE1), calculado como el promedio simple de las puntuaciones por participante, posteriormente ponderado en relación con el número total de respuestas válidas.

El Bloque B evalúa la eficacia del proyecto, es decir, el grado en que las acciones implementadas han permitido alcanzar los objetivos planteados. Las afirmaciones se orientarán a medir datos claves como el cumplimiento de los resultados esperados por dimensión, el grado de satisfacción con los logros obtenidos por parte de los actores, la percepción de impacto en

el ecosistema y los agentes culturales y la relevancia del proyecto en cuanto a las necesidades y barreras identificadas en el diagnóstico.

Cada afirmación se valorará mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 corresponde a “Totalmente en desacuerdo”, 2 a “En desacuerdo”, 3 a “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 a “De acuerdo” y 5 a “Totalmente de acuerdo”. El resultado de este apartado conformará el índice de eficacia percibida (IE2), calculado como el promedio simple de las puntuaciones por participante, posteriormente ponderado en relación con el número total de respuestas válidas.

El Bloque C está compuesto por dos preguntas abiertas, que buscan captar hallazgos y percepciones cualitativas sobre los principales aprendizajes o transformaciones personales y colectivas derivadas del proyecto y las oportunidades de mejora o ajuste necesarios para fortalecer el modelo de gestión en futuras etapas. Estas respuestas cualitativas permitirán contextualizar los índices cuantitativos y aportar información narrativa sobre las experiencias, expectativas y valoraciones de los agentes culturales emergentes. El análisis de este bloque se realizará mediante una categorización en relación con los temas tratados, agrupando las respuestas en códigos emergentes.

12.2 Construcción de métricas y análisis de resultados

Para garantizar una lectura integral del instrumento, los resultados de los tres bloques se consolidarán en un índice de efectividad personal (IEP), obtenido mediante la siguiente fórmula:

$$\text{IEP} = \text{IE1} + \text{IE2}$$

Posteriormente, se calculará el índice global de efectividad (IGE), como promedio simple de todos los índices personales obtenidos:

$$\text{IGE} = \sum \text{IEP} / \text{número total de encuestados},$$

Este valor servirá como métrica general del desempeño y percepción de efectividad del proyecto, permitiendo comparar resultados por periodo, territorio o grupo de actores. Se contempla que un valor entre 4.0 y 5.0 indica una percepción de alta efectividad y satisfacción del proyecto. Un valor entre 3.0 y 3.9, señala un desempeño moderado, con aspectos por

fortalecer. Por último, un valor menor a 3.0 sugiere que existe campo para mejorar el proyecto o se presenta un desfase entre el modelo de gestión propuesto, su ejecución y los resultados.

12.3 Metodología de entrevistas

Las entrevistas son una herramienta clave del componente cualitativo del sistema de evaluación y que en el desarrollo del proyecto permiten profundizar en la comprensión de los procesos, significados y percepciones que no pueden captarse mediante encuestas. Siguiendo la orientación de Yoma (2024), las entrevistas dentro de los modelos de evaluación cultural deben concebirse como “espacios de deliberación y aprendizaje colectivo” (p. 38), más que como simples fuentes de información individual.

Al igual que en las encuestas, se hace importante tener en cuenta las dimensiones evaluativas al momento de diseñar las entrevistas. En cuanto a la viabilidad, se aplicarán entrevistas al equipo directivo del proyecto y a los representantes de las entidades aliadas, con el propósito de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades en la gestión operativa, el uso de recursos, la coordinación interinstitucional y la sostenibilidad del modelo de gestión a futuro. Para el impacto, se van a desarrollar entrevistas sobre los agentes culturales emergentes y el personal encargado de las capacitaciones y asesorías, orientadas a recoger testimonios sobre cambios observables y simbólicos derivados del proyecto, tales como la consolidación de redes, la creación de nuevas oportunidades y la mejora en la presentación de las propuestas al portafolio de estímulos del IMCT. En relación con la tercera dimensión, la pertinencia territorial, se entrevistarán agentes culturales locales y representantes de colectivos y entidades culturales, para identificar la relación del proyecto con las identidades, prácticas y necesidades del territorio.

En coherencia con la estructura propuesta en las encuestas, se propone un formato dividido en tres bloques principales (A, B y C), adaptado a la lógica discursiva del método cualitativo.

El Bloque A explora la relación entre el proyecto y el ecosistema cultural de Bucaramanga, buscando identificar la percepción del entrevistado sobre la relevancia del proyecto en su contexto local, los factores que facilitan o dificultan la participación y la manera en que las acciones culturales dialogan con la identidad y las dinámicas del entorno. El Bloque B aborda los cambios, logros y efectos visibles o simbólicos del proyecto, tanto a nivel individual como colectivo, desde una perspectiva que permite identificar impactos en el

fortalecimiento de capacidades, la creación de redes y la apropiación cultural. En cuanto al Bloque C, este orienta la reflexión sobre los factores que determinan la continuidad, replicabilidad y sostenibilidad del proyecto. Aquí se incluye la evaluación del acompañamiento institucional, la articulación con políticas culturales y la disponibilidad y uso de recursos.

Se recomienda un promedio de 30 a 45 minutos por entrevista, según el rol del participante y la dimensión abordada. Para garantizar un rigor metodológico y trazabilidad del proceso, cada entrevista va a contar con una ficha de identificación, un documento de consentimiento informado, una guía de entrevista y una grabación y transcripción parcial o completa, en los casos que la persona entrevista lo autorice. Una vez sistematizada la información, se propone aplicar una categorización temática, en la cual las respuestas se agruparán por códigos para el análisis, vinculando la información a los indicadores definidos en la batería del sistema.

12.4 Análisis e interpretación de la información

A partir de la codificación, se construirán matrices de recurrencias y patrones narrativos, que permitan identificar temas dominantes, aprendizajes y divergencias. El análisis se realizará en tres niveles, correspondiente a un nivel individual, un nivel temático y un nivel transversal. En el primero, se realizará una lectura detallada de cada entrevista, destacando las frases significativas o evidencias textuales. El segundo, se priorizará la agrupación de fragmentos por categoría de análisis. El tercero, va a consistir en una síntesis interpretativa por dimensión del sistema, articulando los hallazgos con los resultados cuantitativos de las encuestas y las métricas del proyecto.

Los resultados de las entrevistas se integrarán con los obtenidos por encuestas y revisión documental, en un proceso de triangulación metodológica (Roselló, 2018). Este proceso busca validar la coherencia de los hallazgos en las entrevistas, las encuestas y lo evidenciado en los documentos.

12.5 Metodología de seguimiento y revisión de datos, archivos y métricas

La tercera metodología integra técnicas de análisis documental, seguimiento de registros administrativos y revisión de métricas digitales, fundamentales para evaluar los indicadores de gestión, acceso y resultado. Se integrarán nuevamente las dimensiones evaluativas, contemplando que para medir la viabilidad el enfoque sea hacia la revisión

documental de insumos como la estructura operativa, los presupuestos, cronogramas, reportes de ejecución, actas de seguimiento administrativo y todos aquellos que aporte evidencias sobre la eficiencia de la gestión, el cumplimiento de metas y la capacidad de sostenibilidad del proyecto. En cuanto el impacto, se analizarán los reportes de la plataforma digital, las métricas de uso y los productos comunicativos generados. Respecto a la pertinencia territorial, se realizará el seguimiento de actas, relatorías y fichas de actividades desarrolladas en los distintos espacios propuestos por el proyecto, incluyendo la revisión de documentos del archivo de convocatorias del IMCT.

En cuanto a las herramientas que van a permitir este proceso, se van a implementar matrices de seguimiento de indicadores, repositorios digitales para consolidar actas, relatorías, fichas, soportes visuales, analítica web y social media para seguimiento de métricas de uso y difusión y un módulo interno de registro en la plataforma digital del proyecto para consolidar datos de acceso, participación y asesorías.

13. Recomendaciones modelo de evaluación y seguimiento

Las recomendaciones de este sistema buscan orientar su puesta en marcha y sostenibilidad, asegurando que se consolide como un instrumento de aprendizaje y transformación, más que de control. A medida que el proyecto avance, será fundamental que este sistema se mantenga como un proceso reflexivo y de gestión que permita trascender la simple evaluación de resultados enfocados en aspectos técnicos y económicos de *Impulso Cultural Bucaramanga*, para incluir en los procesos de evaluación a los actores involucrados en el proyecto, establecer un balance entre los datos numéricos, las percepciones y aprendizajes, y asegurar la construcción de unos parámetros mínimos para el archivo y la revisión documental.

13.1 Fortalecer la cultura de evaluación participativa

Se recomienda consolidar una cultura de evaluación, en la que los agentes culturales emergentes, el equipo técnico y las instituciones aliadas participen activamente en promover espacios de retroalimentación colectiva y autoevaluación, integrando los indicadores en las dinámicas de formación y acompañamiento. Implementar la evaluación participativa en el proyecto fortalecerá el sentido de apropiación y corresponsabilidad, haciendo que los datos

arrojados por la batería de indicadores sirvan tanto para la rendición de cuentas del proyecto, como para el aprendizaje, ajuste y cocreación de nuevas estrategias.

13.2 Equilibrar el enfoque cuantitativo y cualitativo del sistema

En el proceso de construcción del sistema de evaluación y seguimiento del proyecto entendimos que los procesos culturales no pueden medirse únicamente en términos numéricos, ya que sus impactos suelen expresarse en aprendizajes, vínculos y percepciones generadas entre el equipo del Grupo Gestor y los agentes culturales emergentes vinculados al proyecto. Por lo tanto, la recomendación es mantener el equilibrio entre indicadores cuantitativos y cualitativos, aprovechar las entrevistas y relatorías como insumos interpretativos, sistematizar los relatos y testimonios como parte del archivo vivo del proyecto.

13.3 Reforzar la trazabilidad documental y la sistematización de evidencias

Se recomienda establecer un procedimiento de archivo y sistematización que asegure la trazabilidad de toda la información relacionada con la ejecución, especialmente actas, relatorías, fichas técnicas, registros audiovisuales y reportes digitales en donde se pueda sustentar la validez de los indicadores con fuentes comprobables. Fortalecer la trazabilidad documental le aportará al proyecto la evolución hacia un modelo de rendición de cuentas basado en el análisis de los resultados obtenidos en las diferentes fases del proyecto.

14. Conclusiones

El proyecto *Impulso Cultural Bucaramanga: acceso y fortalecimiento para agentes culturales emergentes* identifica que la inclusión efectiva en los portafolios de estímulos culturales no depende únicamente de la existencia de normativas abiertas, sino de la creación de herramientas y estrategias concretas que respondan a las necesidades reales de los actores del campo cultural. En particular, el foco sobre los agentes culturales emergentes visibiliza a una franja significativa del sector que suele quedar rezagada en las dinámicas institucionales de fomento, por la dificultad para navegar los entramados técnicos y administrativos que rigen la formulación de proyectos.

En este horizonte, el desarrollo de una plataforma digital como herramienta accesible para la formulación de proyectos emerge como una respuesta pertinente. Su carácter pedagógico y su anclaje en una perspectiva territorializada permiten no solo mejorar la calidad

de las postulaciones, sino también propiciar un proceso formativo orientado a la autonomía, la sostenibilidad y la participación efectiva de estos agentes en los circuitos de financiación pública. Esta propuesta, más allá de su utilidad práctica, plantea una lectura crítica de las desigualdades estructurales que operan en el acceso a los recursos culturales y propone un modelo de gestión que articula acompañamiento técnico, formación progresiva y redes de colaboración interinstitucional.

En ese sentido, el fortalecimiento de las capacidades administrativas y técnicas de los agentes emergentes no puede entenderse como un proceso aislado, sino como parte de una política cultural más amplia que redistribuya las oportunidades dentro del ecosistema cultural local. Las alianzas con actores clave son fundamentales para garantizar la sostenibilidad y la expansión de este tipo de iniciativas.

Ahora bien, por la naturaleza misma de *Impulso Cultural Bucaramanga*, en la articulación de sectores públicos, empresariales, educativos y culturales, el sistema de evaluación y seguimiento adquiere una relevancia especial. La diversidad de actores, la combinación de herramientas sociales y tecnológicas y el carácter situado del proyecto exigen una estructura de evaluación dinámica, sensible y que se adapte, en donde se mantenga una comunicación constante entre las partes y garantice la coherencia entre los objetivos y las acciones realizadas de manera estratégica y contributiva con la sostenibilidad del proyecto pensando en su replicabilidad para otras iniciativas culturales de la ciudad.

En ese sentido, resulta necesario reconocer algunos riesgos inherentes a la puesta en marcha y ejecución del proyecto. Aunado a lo recién presentado arriba, respecto a los aliados, existe el riesgo de que más allá de la alianza con la entidad cultural LACSA, las universidades y la Cámara de Comercio de Bucaramanga no encuentren en el proyecto un interés suficiente como para vincularse a este mediante un convenio cuya contraprestación sea el de inyectar recursos económicos a la propuesta a cambio de capacitaciones para sus estudiantes, en el caso de las universidades, y de sus suscriptores, en el caso de CCB. Esto, además de comprometer la pertinencia y viabilidad de la propuesta, afecta la consecución de recursos para su desarrollo. Adicionalmente, se presenta en este ámbito la posibilidad de que el IMCT niegue el acceso al archivo de la convocatoria “Bucaramanga cree en tu talento”, lo cual pondría en peligro el diagnóstico colaborativo y los subsecuentes componentes que cuentan con los insumos que resulten del análisis de la documentación del archivo para construirse. Una estrategia para mitigar dicho riesgo es justamente el uso de la personería jurídica de una entidad que cuenta

con un reconocimiento y experiencia en el sector cultural de la ciudad, lo cual da un apoyo reputacional a la iniciativa. Frente a la posible negación del IMCT, se plantea adelantar el ejercicio de entrevistas y encuestas semiestructuradas alojado en el desarrollo del diagnóstico, para que al momento de realizar la solicitud a la entidad, se cuente ya con un trabajo de campo adelantado cuya existencia demuestre la seriedad de la investigación.

En segundo lugar, se identifica un riesgo asociado a la fecha de inicio del proyecto y al momento del ciclo institucional en el que se gestionan los recursos públicos, especialmente por la entrada en vigencia de la Ley de Garantías en 2026. Esta situación puede limitar temporalmente la firma de convenios y la disponibilidad de recursos públicos. Como medida de mitigación, y como fue expuesto en la tabla financiera, el proyecto plantea iniciar con la fase de investigación y diagnóstico, la cual será financiada con recursos propios del grupo gestor.

Es importante considerar que la ejecución del proyecto se encuentra alineada con el calendario habitual del IMCT, cuyo portafolio de estímulos ha sido históricamente publicado en el segundo semestre del año. Si esta tendencia se mantiene para 2026, las fechas previstas permitirían iniciar la primera fase a comienzos de agosto. Para el momento en que dicha fase concluya, las restricciones de la Ley de Garantías ya habrán finalizado, lo que facilitaría continuar con el proceso de consecución de recursos públicos en caso de que el proyecto así lo requiera.

Finalmente, El recorrido realizado a lo largo de esta investigación muestra que fortalecer la participación de los agentes culturales emergentes exige comprender la cultura no solo como un campo de producción simbólica, sino como un espacio donde se disputan derechos, oportunidades y condiciones de existencia. En ese sentido, la gestión cultural ha dejado de ser una actividad asociada únicamente a la coordinación de eventos para convertirse en un ejercicio que crea posibilidades, media entre saberes y habilita vínculos que sostienen procesos. Esta transformación, que responde a los cambios sociales y a las nuevas formas de hacer, pensar y vivir el arte, sitúa al gestor como alguien que acompaña trayectorias y teje entornos que permiten que los proyectos culturales prosperen.

Desde esta perspectiva, *Impulso Cultural Bucaramanga* se propone como una herramienta que contribuye a equilibrar un terreno históricamente desigual. No busca únicamente mejorar postulaciones o acompañar trámites, sino ampliar los márgenes de

participación efectiva en un ecosistema donde la información, las capacidades técnicas y el acceso a recursos no se distribuyen de manera homogénea. Apostar por una plataforma pedagógica y un modelo de acompañamiento implica asumir que democratizar la cultura no se reduce a abrir convocatorias, sino a generar condiciones reales para que quienes desean participar cuenten con los medios para hacerlo. Esta mirada se alinea con las discusiones actuales sobre democracia cultural, que insisten en que los derechos culturales se garantizan tanto desde la política pública como desde los dispositivos que acompañan las prácticas, lenguajes y trayectorias de los propios agentes.

De tal forma, *Impulso Cultural Bucaramanga* responde también a un momento en el que el arte y la cultura se transforman junto a las dinámicas sociales, económicas y tecnológicas del país. Este proyecto parte de los esfuerzos, ideas y palabras de quienes creen que es posible vivir del arte sin precariedad, y se orienta a construir las condiciones para que esa creencia pueda sostenerse en el tiempo. Su metodología, basada en mediación, análisis territorial y articulación con distintos actores, demuestra que es posible avanzar hacia modelos de gestión más equitativos, sensibles al contexto y comprometidos con los derechos culturales.

En esa línea, el proyecto no se limita a resolver un problema puntual, propone un horizonte. Sugiere que un ecosistema cultural más justo es alcanzable si existen herramientas pedagógicas, estructuras de acompañamiento y alianzas que permitan que los proyectos artísticos emerjan, se fortalezcan y prosperen. *Impulso Cultural Bucaramanga* queda, entonces, como una invitación a continuar imaginando y construyendo formas de gestión que reconozcan la pluralidad del territorio, valoren las prácticas de sus agentes y contribuyan a que el arte pueda vivirse de manera plena, digna y sostenible en la ciudad.

15. Bibliografía

Acuña, M. (2021). *Evaluando calidad en los Recursos Educativos Digitales. EVirtualplus.*

Alcaldía de Bucaramanga (2024). *Plan de desarrollo «Bucaramanga, avanza segura» para la vigencia 2024-2027 en el municipio de Bucaramanga.* https://www.bucaramanga.gov.co/wpcontent/uploads/2024/06/Acuerdo_007_2024-PLAN-DE-DESARROLLO.pdf

Alonso.G & M. Medici. (2011). *Batería de Indicadores de Cultura para el Desarrollo. Manual Preliminar de Metodología.* Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Alvarado, M. C. (2019, agosto 5). *Evaluando la calidad de los recursos educativos.* E-virtualplus. <https://www.evirtualplus.com/evaluando-calidad-recursos-educativos/>

Amores Fernández, M. del C. (2023). *Evaluación de proyectos culturales: herramientas y perspectivas desde la gestión.* *Revista Fuentes*, 25(2), 151–165. <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/22222>

Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. (2011). *Guía de buenas prácticas de la gestión cultural.* Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya.

Ardila-Rodríguez, M. (2011). *Indicadores de calidad de las plataformas educativas digitales.* *Educación y Educadores*, 14(1), 189–206.

Arts Council England. (2023). *Our open funds.* Arts Council England. <https://www.artscouncil.org.uk/our-open-funds>

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de la República de Colombia 1991.* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2018). *Industrias creativas y patrimonio: Manual de políticas para la gestión sostenible.* BID. <https://publications.iadb.org/es/industrias-creativas-y-patrimonio-manual-de-politicas-para-la-gestion-sostenible>

Bourdieu, P. (1993). *The field of cultural production: Essays on art and literature.*

Cano Betancur, C. A. (2021). *Monitoreo y evaluación de proyectos sociales y culturales.* Investigación sobre el tercer sector de Medellín.

Carrasco Arroyo, S. (2011). *Cómo evaluar intervenciones de cultura y desarrollo II: una propuesta de sistemas de indicadores* (Agencia Española de Cooperación Internacional &

Agencia Española de Cooperación Internacional, Eds.). AECID.
https://www.uv.es/vcoll/libros/2011_aecid.pdf

Castaño, A. X., Ceballos Trujillo, B., & Pomavilla, R. S. (n.d.). Diseño de una plataforma digital educativa para la gestión del conocimiento desde los principios andinos TINKU. En *Convergencias y Divergencias de la Investigación* (pp. 243-294). RISEI.

Coll-Serrano, V., Carrasco-Arroyo, S., Blasco-Blasco, O., & Vila-Lladosa, L. (2012). Sistema de indicadores culturales local (SICLO). *El profesional de la información*, 21(1), 113–117. <https://doi.org/10.3145/epi.2012.ene.15>

Concejo Municipal de Bucaramanga. (2025). *Control Político Cultura: Enero 2025*. Municipio de Bucaramanga. Recuperado de https://concejobga.cloud/descargas/CONTROL_POLITICO_CULTURA_ENERO_2025.pdf

Congreso de la República de Colombia. (1997). Ley 397 de 1997. *Ley General de Cultura*. Diario Oficial de la República de Colombia, 41.016. <https://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-planes-programas/plan-nacional-de-cultura/Documents/Ley%20397%20de%201997.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (2014). Ley 1712 de 2014. *Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional*. Diario Oficial de la República de Colombia, 49.120. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=57956>

Congreso de Colombia. (2017). *Ley 1834 de 2017*. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30030647>

Congreso de la República de Colombia. (2023). Ley 2294 de 2023. *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida"*. Diario Oficial de la República de Colombia, 55.961. <https://www.dnp.gov.co/>

Departamento de Educación y Formación en Artes y Cultura. (2024). Guía para la implementación de proyectos artístico-culturales. https://educacionartistica.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2024/06/Guia-Implementacio-Proyectos_Acciona_en-escuelas_2024-1.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (s. f.). *Cuenta Satélite de Cultura y Economía Creativa*. Recuperado 30 de mayo de 2025, de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia>

Departamento Nacional de Planeación. (2022). *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 'Colombia potencia mundial de la vida'*. <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo/pnd-2022-2026>

European Commission. (2023, mayo 3). *About the Creative Europe programme—Culture and Creativity*. <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe/about-the-creative-europe-programme>

Fals Borda, O. (1986). *Conocimiento y poder popular: Lecciones con campesinos de Nicaragua, México y Colombia*. Siglo veintiuno ed. Punta de Lanza.

Fiallos Quinteros, B. (2018). Cómo evaluar la cultura? Algunas experiencias en evaluación cultural. Universidad de La Habana, (285), 213-222.

Fierro, A. (2020). La evaluación y el impacto. En *Pensar y hacer en el medio rural: Prácticas culturales en contexto* (pp. 225-245). Ministerio de Cultura y Deporte. <https://culturayciudadania.cultura.gob.es/dam/jcr:87f937bd-d94f-474a-96fb-0a4ae437eebf/11---340x240mm.pdf>

Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. Segunda.

Foà, C. (2019), "Crowdfunding cultural projects and networking the value creation: Experience economy between global platforms and local communities", *Arts and the Market*, Vol. 9 No. 2, pp. 235-254. <https://doi.org/10.1108/AAM-05-2019-0017>

García Canclini, N. (1989). *Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Grijalbo.

García Canclini, N. (1999). *La globalización imaginada* (1a. ed). Paidós.

García Canclini, N. (2010). *La sociedad sin relato. Antropología y estética de la inminencia*.

García Carrizo, J. (2025). Participación ciudadana en distritos culturales y creativos: ciudadanía e imagen de marca. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 72, 169–184. <https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3819>

Hawkes, J. (2001). *The Fourth Pillar of Sustainability: Culture's Essential Role in Public Planning*.

Hodgson, E. K., & Fridovich, I. (1975). The interaction of bovine erythrocyte superoxide dismutase with hydrogen peroxide: Inactivation of the enzyme. *Biochemistry*, 14(24), 5294-5299. <https://doi.org/10.1021/bi00695a010>

Vargas, S. M. (2023). Evaluación de plataformas digitales en la educación: Una revisión sistemática de herramientas y metodologías. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9270-9283.

Pachón Ospina, L. G., & Zapata Franco, Y. A. (2025). Procesos de enseñanza y aprendizaje mediados por tecnología. *Universidad EAFIT: Revista Descubre y Crea*, 180.

Pasteur, K., & Blauert, J. (2000). Seguimiento y Evaluación Participativos en América Latina: Panorama Bibliográfico y Bibliografía Anotada. Institute of Development Studies.

Piedrahita, C. (2022). Sistema de evaluación de impacto para los proyectos sociales: caso de uso Fundación Wom-en [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UNAL. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/82857>

ProFuturo. (2023, septiembre 14). Historias reales que están transformando la educación digital en América Latina. Observatorio ProFuturo. <https://profuturo.education/observatorio/experiencias-inspiradoras/historias-reales-que-estan-transformando-la-educacion-digital-en-america-latina/>

Márquez-Escárcega, J.-L. & Universidad de la Costa. (2017). Participación ciudadana en la elaboración de indicadores para la evaluación de la gestión ambiental sostenible. *Luna Azul*, 45, 252-265. <https://doi.org/10.17151/luaz.2017.45.13>

Martinell, A. (2014). Los agentes de la cultura. En Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya y A. J. Rueda (Eds.), *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural*. <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/gestioncultural/agentes-cultura>

Medellín Cómo Vamos. (2021). *Cultura: Informe de Calidad de Vida de Medellín, 2020*. <https://www.medellincomovamos.org/informe-cultura-en-medellin-2020>

Menger, P.-M. (2009). L'art analysé comme un travail: *Idées économiques et sociales*, N° 158(4), 23-29. <https://doi.org/10.3917/idee.158.0023>

Mínguez Alcaide, X. (2015). Métodos de Diálogo con Grandes Grupos. Herramientas para afrontar la complejidad. *Revista de Estudios Sociales*, 51, 186-197. <https://doi.org/10.7440/res51.2015.14>

Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. (2024). *Plan Nacional de Cultura 2024—2032*. <https://www.mincultura.gov.co/despacho/plan-nacional-de-cultura/Paginas/index.aspx>

Ministerio de las Artes, las Culturas y los Saberes. (2025). *Programa Nacional de Estímulos: Manual de Condiciones Generales de Participación 2025*. Gobierno de Colombia.

<https://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/2025-02/ManualdeCondicionesGeneralesParticipacion2025.pdf>

National Endowment for the Arts (NEA). (2023). *Grants and resources for artists*.
<https://www.arts.gov/grants/grants-for-arts-projects>

Newbiggin, J. (2010). *La economía creativa: Una guía introductoria*. British Council.
https://cerlalc.org/wp-content/uploads/publicaciones/olb/PUBLICACIONES_OLB_La-economia-creativa-una-guia-introductoria_V1_010210.pdf

Oliva Ortega, I. D., & Zamora Ferrer, A. E. (2025). Mercado de las artes del sur: Sistema de evaluación, seguimiento y batería de indicadores del Mercado de las Artes del Sur. Repositorio Institucional Universidad del Rosario.
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/c0259fff-cafc-4ead-85ea-67106b3908b6/content>

Planas Lladó, A., & Soler Masó, P. (2012). Sistema de indicadores para políticas municipales culturales: Una herramienta de evaluación · Indicators system for municipal cultural policies: an assessment tool. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, 0(24), 117. <https://doi.org/10.5944/empiria.24.2012.845>

Puentes Melo, A., Garcés, M. A., Orozco, C., & Pérez-Bustos, T. (2020). Informe final del Comité de Educación, Saberes e Investigación - Misión Internacional de Sabios. Bogotá: Presidencia de la República. Disponible en: <https://minciencias.gov.co/mision-sabios/informes-finales>

Roselló Cerezuela, D. (2017). *Diseño y evaluación de proyectos culturales: De la idea a la acción* (10.ª ed. actualizada). Ariel. Martinell, A. (1999). Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural. *Revista Iberoamericana de Educación*, 20, 201-215. <https://doi.org/10.35362/rie2001048>

Roselló Cerezuela, D. (2018). La evaluación de proyectos y procesos culturales. *Periferica*, 19, 178-195. <https://doi.org/10.25267/Periferica.2018.i19.18>

Santana-Martel, J. S., & Pérez Garcías, A. (2023). Cocreación de la Evaluación Mediada por Tecnología en Educación Superior: Perspectiva Docente. *Revista Fuentes*, 25(2), 183–193.

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá (SRCD). (2023). *El ABC para mentores, una guía de bolsillo*.

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD). (2025). *Programa Distrital de Estímulos (PDE) 2025: Condiciones Generales de Participación*. Alcaldía Mayor de Bogotá.

<https://sicon.scrd.gov.co/sites/default/files/2025-01/PROGRAMA%20DISTRITAL%20DE%20ESTIMULOS%202025.pdf>

UNESCO. (2005). Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

UNESCO. (2021). Indicadores temáticos para la cultura en la Agenda 2030. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Universidad de Cádiz. (s. f.). La evaluación de proyectos y procesos culturales. Atalaya Gestión Cultural. <https://atalayagestioncultural.uca.es/6-14-la-evaluacion-de-proyectos-y-procesos-culturales/>

Yoma, S. M. (2024). Criterios e indicadores para evaluar mecanismos de participación ciudadana desde el enfoque de derechos humanos. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 35, 26–43. <https://doi.org/10.24965/gapp.11258>

15. Anexos

Anexo 1. Tabla Estructura financiera Impulso Cultural Bucaramanga: acceso y fortalecimiento

| Estructura financiera Impulso cultural Bucaramanga: acceso y fortalecimiento para agentes emergentes | | | | | | | |
|---|------------------------------|---|--|-------------|---------------------|---------------------|--|
| Fase y tiempo de ejecución | Actividad | Rubros | Valor unidad | Unidades | Total rubro | | |
| Inicio (4 meses) | Actividad #1 - Preproducción | Honorarios de asesor legal a cargo de la contratación del equipo de trabajo, el acompañamiento en el establecimiento de alianzas y convenios con entidades públicas y privadas y los acuerdos de derechos de autor correspondientes al desarrollo del proyecto. Duración de labor: tres meses. | \$1,207,500 | 3 | \$3,622,500 | | |
| | | Honorarios de asesor contable especializado en proyectos con múltiples fuentes de financiación para el desarrollo de | \$1,207,500 | 3 | \$3,622,500 | | |
| | | Tiquetes aéreos de ida y vuelta Bogotá - Bucaramanga para dos personas, correspondientes a las dos integrantes del equipo directivo domiciliadas en Bogotá, para la etapa de preproducción | \$655,000 | 2 | \$1,310,000 | | |
| | | Pago de hotel tres estrellas para dos personas durante dos noches, correspondientes a las dos integrantes del equipo directivo domiciliadas en Bogotá, para la etapa de preproducción | \$196,500 | 4 | \$786,000 | | |
| | | Viáticos de alimentación (almuerzo y cena) y transportes internos para dos personas durante dos días, correspondientes a las dos integrantes del equipo directivo domiciliadas en Bogotá, para la etapa de preproducción | \$104,800 | 4 | \$419,200 | | |
| | Total Fase #0 | | | | | \$9,760,200 | |
| | Actividad #2 - Diagnóstico | Honorarios de dos investigadores especializados en temáticas relacionadas a las políticas de fomento de entidades públicas del país y el desarrollo de competencias para agentes culturales. Su labor va a corresponder al desarrollo de un diagnóstico acerca de las barreras que encuentran los agentes culturales emergentes de Bucaramanga frente al portafolio de estímulos del Instituto Municipal de Cultura y Turismo de la ciudad. Se incluye dentro de estos honorarios el pago de actividades relacionadas a la construcción del diagnóstico como el diseño de la guía metodológica y el instrumento (entrevista) para desarrollar. Así mismo, se incluye la realización de doce entrevistas, su transcripción y análisis. Adicionalmente, se incluye como labor la revisión del archivo público de convocatorias del IMCT para identificar la cantidad de proyectos presentados por agentes culturales desde el año 2020 al 2024 y analizar las evaluaciones de los jurados expertos para identificar las debilidades en los proyectos de dicha población. Por último, se incluye la redacción del diagnóstico y presentación del mismo al equipo directivo del proyecto. | \$6,000,000 | 2 | \$12,000,000 | | |
| | | Compra de licencias para software que permita grabar audio y video de entrevistas virtuales y transcribirías de manera automática mediante IA | \$196,500 | 1 | \$196,500 | | |
| | Total Fase #1 | | | | | \$12,196,500 | |
| | Desarrollo (4 meses) | Actividad #3, #4 y #5 - Diseño y desarrollo de capacitaciones y asesorías - Talleres de cocreación de la plataforma digital - Desarrollo de la plataforma digital | Honorarios de tres capacitadores especializados en la construcción de proyectos artísticos y culturales en las áreas de música, literatura, artes plásticas y visuales, teatro y circo y comunicaciones y audiovisuales, para el diseño de capacitaciones enfocadas en el fortalecimiento de las habilidades de los agentes culturales emergentes de Bucaramanga. Su labor corresponde al diseño de las capacitaciones. Cada capacitación tendrá un máximo de diez cupos. Así mismo, contempla el diseño de una caja de herramientas que contiene formatos y autorizaciones para solicitud de permisos y establecimiento de alianzas y convenios, una tabla de presupuesto interno y un cronograma. Igualmente, se incluye la participación en una mesa de trabajo para la construcción del manual para el acompañamiento en las capacitaciones, el cual simplifica los pliegos de condiciones del portafolio de estímulos y profundiza sobre el desarrollo de acciones administrativas y técnicas necesarias para la presentación de un proyecto artístico y cultural. Por último, se incluye el desarrollo de las capacitaciones, las cuales contemplan cinco sesiones de dos horas cada una. Cada capacitación tendrá un máximo de diez cupos. Esta labor incluye el análisis y presentación de resultados de las capacitaciones al equipo directivo a partir del desarrollo de una encuesta a cada uno de los participantes. Esto incluye la redacción de un informe por capacitación. | \$5,285,000 | 3 | \$15,855,000 | |
| Honorarios de un tallerista encargado de diseñar y realizar tres talleres de cocreación para el desarrollo de la plataforma digital | | | \$1,200,000 | 3 | \$3,600,000 | | |
| Honorarios para diseño gráfico y diagramación de un manual en formato digital, de aproximadamente treinta páginas. Se espera que el perfil seleccionado cuente con una experiencia de cinco años en el campo editorial, específicamente en la realización de productos editoriales digitales enfocados en proyectos artísticos y culturales | | | \$1,350,000 | 1 | \$1,350,000 | | |
| Honorarios de un Webmaster para la realización de un landing page. | | | \$5,000,000 | 1 | \$5,000,000 | | |
| Hosting y pago de dominio del landing page | | | \$500,000 | 1 | \$500,000 | | |
| Compra de materiales para asistentes, correspondientes a la compra de lapiceros y papel | | | \$3,930 | 50 | \$196,500 | | |
| Alquiler de espacio para el desarrollo de los talleres de cocreación y as capacitaciones, el cual cuenta con pantalla, videobeam, aire acondicionado, mobiliarios como sillas y mesas, iluminación y sonidos adecuados, cafetería y tablero para marcadores deletables | | | \$400,000 | 8 | \$3,200,000 | | |
| Pago de licencias para plataforma de asesorías virtuales tipo Meet, Teams o Zoom durante dos meses | | | \$170,300 | 1 | \$170,300 | | |
| Total Fase #3 | | | | | \$25,771,800 | | |

| | | | | | |
|--|---|---|-------------|---|---------------------|
| Cierre (2 meses) | Actividad #5 - Socialización y evaluación | Honorarios para encargado de recopilación, categorización y análisis de resultados del proyecto y redacción de informe final para el equipo directivo | \$1,692,000 | 1 | \$1,692,000 |
| | | Diseño y diagramación de memoria digital y gráfica del proyecto | \$1,692,000 | 1 | \$1,692,000 |
| | | Alquiler de lugar de evento de socialización de resultados, que cuente con mobiliarios para sentar a 100 personas, aire acondicionado, videobeam, cafetería, iluminación y sonido | \$500,000 | 1 | \$500,000 |
| | | Honorarios para equipo de evaluación y seguimiento, incluyendo el diseño y ejecución de los instrumentos de recolección y análisis de datos | \$5,000,000 | 1 | \$5,000,000 |
| | | Total Fase #4 | | | \$8,884,000 |
| Transversal | Comunicaciones | Honorarios de diseñador gráfico para realización de piezas gráficas tipo feed e historias para estrategia digital de comunicación del proyecto durante cuatro meses | \$1,200,000 | 4 | \$4,800,000 |
| | | Honorarios de community manager para manejo de redes sociales principales para la difusión digital del proyecto durante cuatro meses. La labor incluye la publicación de los contenidos y manejo de protocolos de respuestas a la comunidad del perfil durante cuatro meses | \$1,000,000 | 4 | \$4,000,000 |
| | | Honorarios de jefe de prensa para establecimiento y seguimiento de alianzas con al menos diez medios digitales y diez medios de radio o prensa tradicional, durante cuatro meses | \$1,500,000 | 4 | \$6,000,000 |
| | | Pauta digital a través de redes sociales de contenidos seleccionados para población focalizada durante cuatro meses | \$2,000,000 | 1 | \$2,000,000 |
| | | Honorarios para fotógrafo durante seis actividades seleccionados del proyecto para registro | \$300,000 | 6 | \$1,800,000 |
| | | Honorarios para realizador audiovisual durante seis actividades seleccionados del proyecto para registro | \$500,000 | 6 | \$3,000,000 |
| | | Total comunicaciones | | | \$21,600,000 |
| TOTAL GASTOS | | | | | \$78,212,500 |
| Tabla elaborada por Camilo A. Carrillo Mendoza, Andrea Vanessa Naranjo y María Alejandra Tascón. | | | | | |


Anexo 2. Tabla Estructura financiera Impulso cultural Bucaramanga: acceso y

fortalecimiento para agentes emergentes, ingresos.

| Estructura financiera Impulso cultural Bucaramanga: acceso y fortalecimiento para agentes emergentes | | | | | |
|--|--|----------|----------------|--------------------------------|---|
| ID | Posibles fuentes de financiación | Unidades | Valor unitario | Valor estimado de financiación | Descripción |
| 1 | Aporte en dinero de integrantes del equipo interno | 3 | \$5,000,000 | \$15,000,000 | Aporte de \$5,000,000 realizado por cada integrante del equipo interno |
| 2 | Aporte en dinero de Asociación LACSA | 1 | \$2,000,000 | \$2,000,000 | Aporte de \$5,000,000 realizado por cada integrante del equipo interno |
| 3 | Cupo de capacitaciones | 50 | \$125,000 | \$6,250,000 | Valor acorde a la venta de 50 cupos para los talleres |
| 4 | Cupos de asesorías | 20 | \$100,000 | \$2,000,000 | Valor acorde a la venta de 20 cupos para las asesorías |
| 5 | Venta de suscripción a la plataforma digital | 200 | \$50,000 | \$10,000,000 | Valor acorde a la venta de 200 suscripciones vitalicias estimadas |
| 6 | Programa de Concertación Cultural - Gobernación de Santander | 1 | \$20,000,000 | \$20,000,000 | Valor acorde a la tabla socializada por la Secretaría de Cultura y Turismo durante reuniones del sector |
| 7 | Convenio con Universidad Industrial de Santander | 1 | \$15,000,000 | \$15,000,000 | |
| 8 | Convenio con Universidad Autónoma de Bucaramanga | 1 | \$10,000,000 | \$10,000,000 | |
| 9 | Convenio con Cámara de Comercio de Bucaramanga | 1 | \$15,000,000 | \$15,000,000 | |
| 10 | Aportes de aportantes no identificados | 1 | \$18,000,000 | \$18,000,000 | |
| | | | | \$98,250,000 | |


Anexo 3.

Ficha técnica de la dimensión de viabilidad, estrategia administrativa.

|  Dimensión de Viabilidad Estrategia Administrativa | |
|--|--|
| Porcentaje de actividades y documentos finalizados para la consolidación de la estructura operativa | |
| Mide el número de acciones y documentos completados para lograr la organización de los recursos, actividades, puestos de trabajo y niveles de autoridad dentro del proyecto para la consecución de sus objetivos | |
| Tipo de indicador | Gestión |
| Unidad de medida | Porcentaje de cumplimiento de actividades |
| Estrategia | Administrativa |
| Orientación del indicador | Cumplimiento del 100% de las actividades |
| Meta | Ochenta y cinco por ciento (85%) de cumplimiento |
| Metodología de medición | Análisis de la documentación sobre la estructura operativa del proyecto |
| Fórmula de cálculo | Total de documentos revisados |
| Periodicidad de medición | Trimestral |
| Fuente de información | Actas de comites |
| Dificultades para la medición | Posibilidad de falta de sistematización y actualización de datos |
| Responsables del indicador | Equipo del GDE y LACSA |
| Nivel de efectividad de la estructura operativa | |
| Mide la percepción sobre la efectividad de la estructura operativa. Se entiende la efectividad como la integración de la eficiencia (consecución del objetivo) y la eficacia (consecución del objetivo usando la menor cantidad de recursos y tiempo posible) | |
| Tipo de indicador | Autoanálisis |
| Unidad de medida | Un índice global de efectividad de 1-5 |
| Estrategia | Administrativa |
| Orientación del indicador | Incremento |
| Meta | Igual o superior a 4 en una escala de 5 |
| Metodología de medición | Se plantea una encuesta semiestructurada con tres bloques: A, B y C. Los dos primeros contienen ítem cerrados para medir la percepción de la eficiencia y otro para la eficacia, haciendo uso de un escala Likert de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo). Posteriormente, se encuentra un tercer bloque con dos preguntas abiertas para identificar hallazgos compartidos. Se calculan los promedios simples de cada bloque por persona y luego el índice personal de efectividad entre participantes, para finalmente definir el índice global de efectividad con el número total de personas. |
| Fórmula de cálculo | Índice global de efectividad (IGE) = \sum índice por persona / total de personas |
| Periodicidad de medición | Anual |
| Fuente de información | Encuestas |
| Dificultades para la medición | Posible sesgo de las personas que diseñaron las acciones y documentos para señalar falencias de la estructura operativa |
| Responsables del indicador | Equipo del GDE y LACSA |


Nota: Elaboración propia, 2025, ficha de indicadores de gestión y autoanálisis de la dimensión de viabilidad y la estrategia administrativa.

Anexo 4.

|  Dimensión de Viabilidad Estrategia Política | |
|--|--|
| Cantidad de alianzas y convenios establecidos con entidades culturales, educativas, empresariales, públicas y de comunicación | |
| Mide el número de alianzas y convenios formalizados mediante un documento firmado entre las partes para el establecimiento de actividades concretas que se traduzcan en ayudas, colaboraciones, acompañamiento, cofinanciación, reconocimientos y estímulos, necesarios para garantizar la realización del proyecto | |
| Tipo de indicador | Gestión |
| Unidad de medida | Número |
| Estrategia | Política |
| Orientación del indicador | Incremento |
| Meta | Establecimiento de una alianza por ámbito (cultural, educativo, empresarial, público, comunicación) |
| Metodología de medición | Revisión del archivo de documentación correspondiente a actas de compromiso, acuerdos e informes finales firmados para formalizar las alianzas y convenios |
| Fórmula de cálculo | Total de documentos revisados |
| Periodicidad de medición | Anual |
| Fuente de información | Actas de compromiso, informes finales y documentos del archivo de memoria relativo a convenios y alianzas |
| Dificultades para la medición | La inexistencia de actas de seguimiento o de cierre de las alianzas y convenios establecidos |
| Responsables del indicador | Cómite administrativo |
| Aporte a la viabilidad del modelo de gestión por parte de las alianzas y convenios | |
| Evalúa el grado en el cual el equipo directivo del proyecto y los representantes de las entidades perciben que las alianzas y convenios aportaron a la viabilidad del modelo de gestión, desde ámbitos como la alineación estratégica, el compromiso de recursos, la gobernanza y la continuidad | |
| Tipo de indicador | Autoanálisis |
| Unidad de medida | Un índice global de viabilidad de 1-5 |
| Estrategia | Política |
| Orientación del indicador | Incremento |
| Meta | Igual o superior a 4 en una escala de 5 |
| Metodología de medición | Se plantea una encuesta semiestructurada con cuatro bloques: A, B, C y D. Los tres primeros corresponden a ámbitos como la alineación estratégica, el compromiso de recursos y la gobernanza, haciendo uso de una escala Likert de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo). Posteriormente, se encuentra un tercer bloque con dos preguntas abiertas para identificar hallazgos compartidos. Se calcula el promedio de cada bloque por persona y luego el promedio simple personal de viabilidad entre participantes, para finalmente definir el índice global de viabilidad con el número total de personas. |
| Fórmula de cálculo | Índice global de viabilidad (IGV) = \sum índice por persona / total de personas |
| Periodicidad de medición | Cuatrimestre |
| Fuente de información | Encuestas |
| Dificultades para la medición | Dificultad para aplicar las encuestas con entidades públicas |
| Responsables del indicador | Equipo de administración |

Nota: Elaboración propia, 2025, ficha de indicadores de gestión y autoanálisis de la dimensión de viabilidad y la estrategia política.

Anexo 5.

|  Dimensión de Impacto | |
|--|---|
| Estrategia social | |
| Co-creación de la plataforma con los Agentes Culturales Emergentes de Bucaramanga | |
| Mide el número de acciones y espacios participativos realizados para el diseño y validación colaborativa de la plataforma con los agentes culturales emergentes, así como los documentos, relatorías y prototipos resultantes de dicho proceso. | |
| Tipo de indicador | Gestión |
| Unidad de medida | Porcentaje de cumplimiento de actividades |
| Estrategia | Social |
| Orientación del indicador | Cumplimiento del 100% de las reuniones y espacios de co-creación |
| Meta | Ochenta y cinco por ciento (85%) de cumplimiento |
| Metodología de medición | Análisis de los aportes recogidos en las mesas de trabajo y primer prototipo de la plataforma |
| Fórmula de cálculo | Total de documentos revisados / total de reuniones planeadas × 100. |
| Periodicidad de medición | Una vez |
| Fuente de información | Actas de los espacios de reunión y relatorías de las sesiones |
| Dificultades para la medición | Posibilidad de falta de sistematización |
| Responsables del indicador | Equipo del GDE |
| Nivel de vinculación y pertinencia de los agentes culturales emergentes con el proyecto. | |
| Mide el grado de participación activa, satisfacción y percepción de pertinencia que los agentes culturales emergentes manifiestan frente al proyecto, valorando la coherencia entre sus expectativas, necesidades y los beneficios obtenidos a través de las acciones implementadas. | |
| Tipo de indicador | Resultado |
| Unidad de medida | Porcentaje de satisfacción de los agentes culturales emergentes |
| Estrategia | Social |
| Orientación del indicador | Satisfacción del 100% en la vinculación y con las acciones del proyecto. |
| Meta | Ochenta por ciento (80%) de satisfacción general |
| Metodología de medición | Encuesta aplicada a los agentes participantes posterior a las jornadas de co-creación. |
| Fórmula de cálculo | (Número de agentes satisfechos / número total de agentes encuestados) × 100 |
| Periodicidad de medición | Dos veces durante la ejecución de los espacios, mitad y cierre. |
| Fuente de información | Formularios de evaluación de las sesiones y base de datos de participación |
| Dificultades para la medición | Baja tasa de respuesta o sesgo al momento de contestar la encuesta |
| Responsables del indicador | Equipo del GDE |
| Uso de la plataforma por parte de los Agentes Culturales Emergentes de Bucaramanga vinculados al proyecto | |
| Mide la frecuencia y constancia de acceso de los agentes culturales emergentes a la plataforma del proyecto, incluyendo el nivel de interacción con sus contenidos, evaluando el grado de utilidad percibida de la plataforma como medio para fortalecer la gestión, visibilidad y articulación de los agentes dentro del ecosistema cultural de Bucaramanga | |
| Tipo de indicador | Acceso |
| Unidad de medida | Frecuencia promedio de uso de la plataforma |
| Estrategia | Social |
| Orientación del indicador | Uso activo de la plataforma por parte de los agentes culturales emergentes |
| Meta | Promedio de acceso mensual igual o superior a dos ingresos por usuario activo en la plataforma. |
| Metodología de medición | Análisis de métricas del sistema y registros de ingreso a la plataforma. |
| Fórmula de cálculo | Total de accesos / total de usuarios activos. |
| Periodicidad de medición | Mensual |
| Fuente de información | Bases de datos y analítica de la plataforma. |
| Dificultades para la medición | Conectividad y acceso por parte del web master. |
| Responsables del indicador | Web master |

Nota: Elaboración propia, 2025, ficha de indicadores de gestión, resultado y acceso de la dimensión de impacto y la estrategia social.


Anexo 6.

Anexo 6.

|  Dimensión de Impacto | |
|---|---|
| Estrategia educativa | |
| Número de capacitaciones brindadas a los agentes culturales emergentes vinculados al proyecto | |
| Mide el número y porcentaje de actividades formativas desarrolladas en relación con las planificadas dentro del cronograma del proyecto, destinadas al fortalecimiento de capacidades técnicas y de gestión de los agentes culturales emergentes. | |
| Tipo de indicador | Gestión |
| Unidad de medida | Porcentaje de capacitaciones implementadas respecto a las planificadas |
| Estrategia | Educativa |
| Orientación del indicador | Cumplimiento del 100% de las capacitaciones |
| Meta | Noventa por ciento (90%) de cumplimiento |
| Metodología de medición | Revisión de actas y listados de asistencia de cada sesión |
| Fórmula de cálculo | $(\text{Número de talleres realizados} / \text{número de talleres planificados}) \times 100$ |
| Periodicidad de medición | Trimestral |
| Fuente de información | Actas y listados de asistencia de los espacios |
| Dificultades para la medición | Cambio de disponibilidad de los capacitadores y detalles logísticos para las sesiones. |
| Responsables del indicador | Equipo de formación |
| Porcentaje de efectividad en el desarrollo de asesorías uno a uno para proyectos propuestos por agentes culturales emergentes al portafolio de estímulos del IMCT | |
| Mide el número y porcentaje de procesos de asesorías individual realizados y culminados con éxito, orientados al fortalecimiento de los proyectos culturales propuestos por los agentes vinculados al programa. | |
| Tipo de indicador | Resultado |
| Unidad de medida | Porcentaje de capacitaciones culminadas exitosamente |
| Estrategia | Educativa |
| Orientación del indicador | Terminación al 100% de los proyectos presentados durante las capacitaciones por los agentes culturales emergentes |
| Meta | Ochenta por ciento (80%) de proyectos asesorados culminados |
| Metodología de medición | Seguimiento a las bitacoras de las capacitaciones y reportes de avances |
| Fórmula de cálculo | $(\text{Número de proyectos culminados} / \text{número total de proyectos asesorados}) \times 100$. |
| Periodicidad de medición | Semestral |
| Fuente de información | Informes de capacitaciones y reportes de los proyectos con avances. |
| Dificultades para la medición | Falta de entrega oportuna de los proyectos por parte de los agentes culturales emergentes |
| Responsables del indicador | Equipo de formación |

Nota: Elaboración propia, 2025, ficha de indicadores de gestión y resultado de la dimensión de impacto y la estrategia educativa.

Anexo 7.

|  Dimensión de Impacto | |
|---|--|
| Estrategia tecnológica | |
| Nivel de consolidación de la plataforma digital - Impulso Cultural Bucaramanga | |
| Mide el nivel de desarrollo y funcionalidad de la plataforma, evaluando la implementación de los servicios propuestos | |
| Tipo de indicador | Impacto |
| Unidad de medida | Numero de funciones implementadas a la plataforma |
| Estrategia | Tecnológica |
| Orientación del indicador | Consolidación y funcionamiento al 100% de la plataforma |
| Meta | Cien por ciento (100%) de la implementación de las funcionalidades previstas para la plataforma. |
| Metodología de medición | Revisión técnica de versiones y funcionalidades operativas en entorno de prueba y producción. |
| Fórmula de cálculo | $(\text{Funcionalidades activas} / \text{funcionalidades planificadas}) \times 100.$ |
| Periodicidad de medición | Trimestral |
| Fuente de información | Reportes de mantenimiento |
| Dificultades para la medición | Retrasos en el desarrollo por ajustes de software |
| Responsables del indicador | Web master. |

Nota: Elaboración propia, 2025, ficha de indicador de impacto de la dimensión de impacto y la estrategia tecnológica.


Anexo 8.

|  Dimensión de Impacto | |
|--|---|
| Estrategia comunicativa | |
| Número de contenidos audiovisuales creados y difundidos a lo largo del desarrollo del proyecto | |
| Mide el número de piezas comunicativas producidas y divulgadas para socializar los avances, resultados y actividades del proyecto. | |
| Tipo de indicador | Resultado |
| Unidad de medida | Número de contenidos producidos |
| Estrategia | Comunicativa |
| Orientación del indicador | Producción del material audiovisual proyectado y su publicación |
| Meta | Producción y publicación de al menos 10 piezas audiovisuales a lo largo del proyecto. |
| Metodología de medición | Revisión de la carpeta de contenido audiovisual y su plan de publicación. |
| Fórmula de cálculo | Total de piezas producidas y publicadas verificadas. |
| Periodicidad de medición | Bimensual |
| Fuente de información | Repositorio digital del proyecto y redes sociales. |
| Dificultades para la medición | Demoras en los procesos de edición y falta de planeación de contenidos. |
| Responsables del indicador | Comunicador/a del proyecto. |

Nota: Elaboración propia, 2025, ficha de indicador resultado de la dimensión de impacto y la estrategia comunicativa.


Anexo 9.

Anexo 9.

|  Dimensión de Pertinencia Territorial | |
|--|--|
| Estrategia Social | |
| Aplicación de encuestas y entrevistas a agentes culturales que nunca se han postulado al portafolio de estímulos | |
| Mide la cantidad de agentes culturales emergentes que participan en el diagnóstico inicial del proyecto, a través de encuestas o entrevistas semiestructuradas, con el propósito de identificar barreras, necesidades y motivaciones frente al acceso al portafolio de estímulos del IMCT. | |
| Tipo de indicador | Gestión |
| Unidad de medida | Número absoluto |
| Estrategia | Social |
| Orientación del indicador | Incremento |
| Meta | 40 agentes culturales emergentes encuestados o entrevistados en la fase diagnóstica |
| Metodología de medición | Aplicación presencial o virtual de encuestas semiestructuradas y entrevistas cortas. Validación mediante firma o confirmación digital. Consolidación de resultados en base de datos (Excel o Google Sheets). |
| Fórmula de cálculo | N° total de encuestas y entrevistas válidas registradas. |
| Periodicidad de medición | Semestral |
| Fuente de información | Formatos de encuesta y entrevistas, base de datos digital consolidada. |
| Dificultades para la medición | Baja respuesta de agentes |
| Responsables del indicador | Equipo del GDE |
| Porcentaje de proyectos de agentes culturales emergentes mapeados frente al total disponible (2017–2024) | |
| Mide el grado de avance en la recopilación y sistematización de información sobre los proyectos presentados por agentes culturales emergentes al portafolio de estímulos entre 2017 y 2024, permitiendo establecer patrones de participación, continuidad y resultados en el tiempo. | |
| Tipo de indicador | Gestión |
| Unidad de medida | Porcentaje (%) |
| Estrategia | Social |
| Orientación del indicador | Incremento |
| Meta | 100% de los proyectos revisados frente al total disponible |
| Metodología de medición | Revisión documental de proyectos archivados o publicados por el IMCT. Sistematización en una base de datos que identifique disciplina, año, categoría, y resultado (ganador/no ganador). |
| Fórmula de cálculo | $(N^{\circ} \text{ de proyectos revisados} / \text{Total de proyectos disponibles}) \times 100$ |
| Periodicidad de medición | Trimestral (cada vez que salga la postulación y resultados) |
| Fuente de información | Archivos y bases de datos del IMCT; repositorio del proyecto. |
| Dificultades para la medición | Acceso parcial a archivos históricos o inconsistencias en la información del IMCT. |
| Responsables del indicador | Equipo del GDE |
| Análisis narrativo de percepciones y barreras de acceso identificadas por agentes culturales y jurados | |
| Mide la producción de conocimiento cualitativo derivado de entrevistas a actores clave del sistema de estímulos (jurados, coordinadores y agentes culturales), con el fin de comprender las percepciones, obstáculos y oportunidades de mejora en los procesos de acceso y participación cultural. | |
| Tipo de indicador | Resultado |
| Unidad de medida | Informe cualitativo (texto analítico validado) |
| Estrategia | Social |
| Orientación del indicador | Generación de conocimiento |
| Meta | 1 informe consolidado con mínimo 10 entrevistas analizadas |
| Metodología de medición | Entrevistas semiestructuradas a coordinadores del IMCT, jurados y agentes culturales. Análisis de contenido con codificación temática. Validación del informe por el comité académico del proyecto. |
| Fórmula de cálculo | N/A – producto cualitativo (análisis categorial y síntesis narrativa). |
| Periodicidad de medición | Única (fase intermedia del proyecto). |
| Fuente de información | Transcripciones, grabaciones y actas de entrevistas. |
| Dificultades para la medición | Sesgos de percepción, disponibilidad de entrevistados o confidencialidad institucional. |
| Responsables del indicador | Equipo del GDE |


Nota: Elaboración propia, 2025, ficha de indicadores de gestión y resultado de la dimensión de pertinencia territorial y la estrategia social.

Anexo 10.

|  Dimensión de Pertinencia Territorial | |
|---|--|
| Estrategia Política | |
| Nivel de participación y satisfacción en el evento de socialización del proyecto | |
| Mide el alcance, la participación y el grado de satisfacción de los aliados institucionales y la comunidad durante el evento de lanzamiento y socialización del proyecto, evaluando su capacidad para generar apropiación, visibilidad y redes de colaboración. | |
| Tipo de indicador | Impacto |
| Unidad de medida | Número de asistentes y porcentaje (%) |
| Estrategia | Política |
| Orientación del indicador | Incremento |
| Meta | 1 evento con al menos 80 asistentes y $\geq 80\%$ de satisfacción positiva |
| Metodología de medición | Aplicación de encuesta de satisfacción al cierre del evento; conteo de asistentes con control de registro. |
| Fórmula de cálculo | $(N^{\circ} \text{ de respuestas positivas} / \text{Total de encuestas aplicadas}) \times 100$ |
| Periodicidad de medición | Única (fase final del proyecto). |
| Fuente de información | Listas de asistencia, encuestas, registros audiovisuales. |
| Dificultades para la medición | Registro incompleto de asistencia o sesgo positivo en las encuestas. |
| Responsables del indicador | Equipo del GDE y LACSA |


Nota: Elaboración propia, 2025, ficha de indicador de pertinencia territorial de la dimensión de pertinencia territorial y la estrategia política.

Anexo 11.

|  Dimensión de Pertinencia Territorial | |
|--|---|
| Estrategia Comunicativa | |
| Porcentaje de acciones ejecutadas de la estrategia de comunicación | |
| Mide el número de acciones ejecutadas en el marco de la estrategia de comunicación que se planteó al interior del proyecto, desde su etapa de expectativa hasta la etapa de difusión, a través de los distintos perfiles, redes sociales, canales y medios contemplados | |
| Tipo de indicador | Resultado |
| Unidad de medida | Porcentaje de cumplimiento de acciones |
| Estrategia | Comunicativa |
| Orientación del indicador | Incremento |
| Meta | Ochenta y cinco por ciento (85%) de cumplimiento de acciones |
| Metodología de medición | Revisión del archivo de evidencias de comunicación, correspondiente a enlaces, piezas gráficas, contenido fotográfico y audiovisual e informes de avance de la agencia de publicidad contratada |
| Fórmula de cálculo | Total de acciones que cuentan con evidencia de realización |
| Periodicidad de medición | Bimensual |
| Fuente de información | Archivo de evidencias, junto a los perfiles, canales, medios y redes sociales activas para el desarrollo de la estrategia de comunicación |
| Dificultades para la medición | |
| Responsables del indicador | Agencia de comunicación Punto Común |
| Incidencia de la estrategia de comunicación en la movilización de participantes y público a las distintas actividades | |
| Evalúa en qué medida la estrategia de comunicación ayuda a las personas decidan asistir a las actividades propuestas como público o participantes, a partir de ámbitos como el mensaje, la facilitación de la asistencia y los canales y alcance | |
| Tipo de indicador | Gestión |
| Unidad de medida | Un índice global de movilización de 1-5 |
| Estrategia | Comunicativa |
| Orientación del indicador | Incremento |
| Meta | Igual o superior a 3.5 en una escala de 5 |
| Metodología de medición | Se plantea una encuesta semiestructurada con cuatro bloques: A, B, C y D. Los tres primeros corresponden a ámbitos como el mensaje, la facilitación de la asistencia y los canales y el alcance, haciendo uso de una escala Likert de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo). Posteriormente, se encuentra un tercer bloque con dos preguntas abiertas para identificar hallazgos compartidos. Se calcula el promedio de cada bloque por persona y luego el promedio simple personal de movilización entre participantes, para finalmente definir el índice global de movilización con el número total de personas. |
| Fórmula de cálculo | Índice global de viabilidad (IGV) = \sum índice por persona / total de personas |
| Periodicidad de medición | Por actividad que involucre público o participantes |
| Fuente de información | Encuestas |
| Dificultades para la medición | En eventos con gran afluencia de público puede dificultarse la realización de la encuesta a todos los asistentes |
| Responsables del indicador | Agencia de comunicación Punto Común |

Nota: Elaboración propia, 2025, ficha de indicadores de resultado y gestión de la dimensión de pertinencia territorial y la estrategia comunicativa.

Anexo 12.

|  Dimensión de Pertinencia Territorial | |
|---|--|
| Estrategia Administrativa | |
| Cumplimiento de compromisos derivados de las reuniones de monitoreo interinstitucional | |
| Mide la efectividad de las reuniones de seguimiento interinstitucional al evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos y acuerdos alcanzados, así como su contribución al avance y ajuste de las estrategias del proyecto. | |
| Tipo de indicador | Autoanálisis / Gestión |
| Unidad de medida | Porcentaje (%) |
| Estrategia | Administrativa |
| Orientación del indicador | Incremento |
| Meta | ≥ 80% de compromisos cumplidos en las reuniones de seguimiento |
| Metodología de medición | Evalúa la eficiencia de los espacios de coordinación interna e interinstitucional mediante la verificación de compromisos establecidos y avances concretos entre actores del proyecto. |
| Fórmula de cálculo | $(N^{\circ} \text{ de compromisos cumplidos} / N^{\circ} \text{ total de compromisos acordados}) \times 100$ |
| Periodicidad de medición | Mensual |
| Fuente de información | Actas de reuniones, formato de seguimiento de compromisos, minutas y reportes internos. |
| Dificultades para la medición | Retrasos en entregas o falta de registro documental de avances. |
| Responsables del indicador | Equipo del GDE |


Nota: Elaboración propia, 2025, ficha de indicador de autoanálisis y gestión de la dimensión de pertinencia territorial y la estrategia administrativa.

Anexo 13.

|  Dimensión de Pertinencia Territorial | |
|--|---|
| Estrategia Educativa | |
| Documento curricular y metodológico aprobado y validado | |
| Mide el avance y la validación del diseño curricular y metodológico del proceso formativo, garantizando su coherencia con los objetivos del proyecto y la pertinencia de los contenidos frente a las necesidades de los agentes culturales emergentes. | |
| Tipo de indicador | Gestión |
| Unidad de medida | Producto validado (documento aprobado) |
| Estrategia | Educativa |
| Orientación del indicador | Finalización y validación |
| Meta | Documento curricular y metodológico aprobado por el comité académico antes del inicio del proceso formativo |
| Metodología de medición | Revisión y validación del documento por parte del comité académico del proyecto, con acta de aprobación y versión definitiva archivada en el repositorio institucional. |
| Fórmula de cálculo | N/A — Indicador de producto final validado |
| Periodicidad de medición | Bimensual |
| Fuente de información | Repositorio digital del proyecto y redes sociales. |
| Dificultades para la medición | Demoras en los procesos de edición y falta de planeación de contenidos. |
| Responsables del indicador | Comunicador/a del proyecto. |

Nota: Elaboración propia, 2025, ficha de indicador de gestión de la dimensión de pertinencia territorial y la estrategia educativa.

Anexo 14.

|  Dimensión de Pertinencia Territorial | |
|---|--|
| Estrategia Tecnológica | |
| Nivel de participación activa de agentes culturales en la plataforma digital | |
| Mide la participación y uso efectivo de la plataforma digital por parte de los agentes culturales emergentes, evidenciada en el número de ingresos, interacciones y descargas de materiales formativos disponibles. | |
| Tipo de indicador | Acceso / Resultado |
| Unidad de medida | Número y porcentaje (%) |
| Estrategia | Tecnología |
| Orientación del indicador | Incremento |
| Meta | 150 usuarios registrados y $\geq 60\%$ de usuarios activos mensuales |
| Metodología de medición | Monitoreo a través de herramientas de analítica web (Google Analytics o CMS), registros de formularios, clics, descargas y agendamientos. Se analizarán las métricas mensualmente y se consolidarán reportes trimestrales. |
| Fórmula de cálculo | Total de piezas producidas y publicadas verificadas. |
| Periodicidad de medición | Mensual / corte trimestral |
| Fuente de información | Analítica de la plataforma, formularios y base de datos de usuarios. |
| Dificultades para la medición | Doble conteo de usuarios o registro de actividad no atribuible a agentes culturales, falla en las plataformas de análisis |
| Responsables del indicador | Coordinación tecnológica y comunicación digital |

Nota: Elaboración propia, 2025, ficha de indicador de acceso y resultado de la dimensión de pertinencia territorial y la estrategia tecnológica.

Anexo 15. Documentación revisada del archivo de la convocatoria 2017 a 2020

| Entidad | Año | Tipo de documento | Consulta en: |
|---|------|--|---|
| Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga | 2017 | Resolución que ordena apertura de la convocatoria de estímulos "Bucaramanga cree en tu talento" | https://aweb.imct.gov.co/IMCT2/ |
| | | Lineamientos y condiciones de la convocatoria | |
| | | Informe de verificación administrativa | |
| | | Informe de habilitados | |
| | | Acta de elegibles | |
| | | Resolución por la cual se acoge el acta de veredicto de los jurados para la convocatoria | |
| Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga | 2018 | Resolución que ordena apertura de la convocatoria de estímulos "Bucaramanga cree en tu talento" | https://aweb.imct.gov.co/IMCT2/ |
| | | Lineamientos y condiciones de la convocatoria | |
| | | Informe de verificación administrativa | |
| | | Informe de habilitados | |
| | | Acta de elegibles por cada categoría | |
| | | Resoluciones por las cuales se acogen las actas de veredictos de los jurados para la convocatoria por cada área | |
| | | Adenda 01 | |
| | | Adenda 02 | |
| | | Adenda 03 | |
| | | Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga | |
| Lineamientos y condiciones de la convocatoria | | | |
| Informes de verificación administrativa para cada área | | | |
| Informe de habilitados | | | |
| Acta de elegibles por área | | | |
| Resoluciones por las cuales se acogen las actas de veredictos de los jurados para la convocatoria por cada área | | | |
| Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga | 2020 | Resolución que ordena apertura de la convocatoria de estímulos "Bucaramanga cree en tu talento" | https://aweb.imct.gov.co/IMCT2/ |
| | | Lineamientos y condiciones de la convocatoria | |
| | | Informes de verificación administrativa para cada área | |
| | | Informe de habilitados por cada área | |
| | | Acta de elegibles por área | |
| | | Resoluciones por las cuales se acogen las actas de veredictos de los jurados para la convocatoria por cada área | |
| | | Adenda 01. Aclaratoria y modificatoria | |
| | | Adenda 02. Modificatoria | |
| | | Adenda 03. Modificatoria | |
| | | Adenda 04. Modificatoria | |
| Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga | 2020 | Resolución que ordena apertura de la convocatoria de estímulos "Bucaramanga cree en tu talento - Temporada navideña" | https://aweb.imct.gov.co/IMCT2/wp-content/uploads/2020/09/ |
| | | Lineamientos y condiciones de la convocatoria | |
| | | Informes de verificación administrativa para cada área | |
| | | Informe de habilitados por cada área | |
| | | Acta de elegibles por área | |
| | | Resoluciones por las cuales se acogen las actas de veredictos de los jurados para la convocatoria por cada área | |
| | | Adenda 01. Aclaratoria y modificatoria | |
| | | Adenda 02. Modificatoria | |
| | | Adenda 03. Modificatoria | |
| | | Adenda 04. Modificatoria | |

Anexo 16. Documentación revisada del archivo de la convocatoria 2021 a 2023

| | | | |
|---|------|--|---|
| Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga | 2021 | Resolución que ordena apertura de la convocatoria de estímulos "Bucaramanga cree en tu talento" | https://aweb.imct.gov.co/IMCT2/ |
| | | Lineamientos y condiciones de la convocatoria | |
| | | Informes de verificación administrativa para cada área | |
| | | Informe de habilitados por cada área | |
| | | Acta de elegibles por área | |
| | | Informes de evaluación por cada área | |
| | | Resoluciones por las cuales se acogen las actas de veredictos de los jurados para la convocatoria por cada área | |
| Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga | 2022 | Resolución que ordena apertura de la convocatoria de estímulos "Bucaramanga cree en tu talento - Temporada navideña" | https://imct.gov.co/convocatorias |
| | | Lineamientos y condiciones de la convocatoria | |
| | | Informes de verificación administrativa para cada área | |
| | | Informe de habilitados por cada área | |
| | | Acta de elegibles por área | |
| | | Informes de evaluación por cada área | |
| | | Resoluciones por las cuales se acogen las actas de veredictos de los jurados para la convocatoria por cada área | |
| | | Adenda 01. Aclaratoria y modificatoria | |
| | | Adenda 02. Proceso y término de referencia informe de habilitados | |
| | | Adenda 03. Modificatoria y aclaratoria | |
| Adenda 04. Aclaratoria y modificatoria | | | |
| Adenda 05. | | | |
| Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga | 2023 | Resolución que ordena apertura de la convocatoria de estímulos "Bucaramanga cree en tu talento - Temporada navideña" | https://imct.gov.co/convocatorias |
| | | Lineamientos y condiciones de la convocatoria | |
| | | Informes de verificación administrativa para cada área | |
| | | Informe de habilitados por cada área | |
| | | Acta de elegibles por área | |
| | | Informes de evaluación por cada área | |
| | | Resoluciones por las cuales se acogen las actas de veredictos de los jurados para la convocatoria por cada área | |
| | | Adenda 01. Modificatoria de cronograma | |
| | | Adenda 02. Modificatoria y aclaratoria | |
| | | Adenda 03. Modificación y adjudicación parcial de ganadores | |
| Adenda 04. Modificatoria y aclaratoria | | | |
| Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga | 2023 | Resolución que ordena apertura de la convocatoria de estímulos "Bucaramanga cree en tu talento - Temporada navideña" | https://imct.gov.co/convocatorias |
| | | Lineamientos y condiciones de la convocatoria | |
| | | Informes de verificación administrativa para cada área | |
| | | Informe de habilitados por cada área | |
| | | Acta de elegibles por área | |
| | | Informes de evaluación por cada área | |
| | | Resoluciones por las cuales se acogen las actas de veredictos de los jurados para la convocatoria por cada área | |
| | | Adenda 01. Modificatoria de cronograma | |
| | | Adenda 02. Modificatoria y aclaratoria | |
| | | Adenda 03. Modificación y adjudicación parcial de ganadores | |
| Adenda 04. Modificatoria y aclaratoria | | | |

Anexo 17. Documentación revisada del archivo de la convocatoria 2024 a 2025

| | | | |
|---|------|--|---|
| Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga | 2024 | Resolución que ordena apertura de la convocatoria de estímulos "Bucaramanga cree en tu talento - Temporada navideña" | https://imct.gov.co/convocatorias |
| | | Lineamientos y condiciones de la convocatoria | |
| | | Informes de verificación administrativa para cada área | |
| | | Informe de habilitados por cada área | |
| | | Acta de elegibles por área | |
| | | Informes de evaluación por cada área | |
| | | Resoluciones por las cuales se acogen las actas de veredictos de los jurados para la convocatoria por cada área | |
| | | Adenda 01. | |
| | | Adenda 02. | |
| | | Adenda 03. Modificatoria | |
| Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga | 2025 | Resolución que ordena apertura de la convocatoria de estímulos "Bucaramanga cree en tu talento - Temporada navideña" | https://imct.gov.co/convocatorias |
| | | Lineamientos y condiciones de la convocatoria | |
| | | Informes de verificación administrativa para cada área | |
| | | Informe de habilitados por cada área | |
| | | Acta de elegibles por área | |
| | | Informes de evaluación por cada área | |
| | | Resoluciones por las cuales se acogen las actas de veredictos de los jurados para la convocatoria por cada área | |
| | | Adenda 01. | |
| | | Adenda 02. | |
| | | Adenda 03. | |
| Adenda 04. | | | |