

Creatividad y cultura, desarrollo territorial e impacto social

Marzo de 2018
Copyright © 2018 Fundación Viajelogía
Todos los derechos reservados.

Tabla de Contenidos

Resumen	1
Objetivos	2
Introducción	3
Tema 1	6
Tendencias y casos de éxito de proyectos culturales o creativos con impacto social	6
Subtema 1: Cultura, creatividad, industrias y economías creativas	6
1.1. Cultura y creatividad	6
1.2. Emprendimientos culturales creativos y economía creativa	8
	11
Subtema 2: Proyectos culturales o creativos. Tendencias e impacto social.	12
2.1. Impacto social	12
2.1.1. Ejemplos de empresas culturales y creativas con impacto social.	13
Tema 2	22
Activos, medición y sostenibilidad:	22
Subtema 1: Las industrias culturales producen conocimiento	22
1.1. Activos intangibles	24
1.2. Activos de conocimiento	26
Subtema 2: La medición de los activos de conocimiento	28
2.1. El qué hago: victorias tempranas del trabajo	29
2.1. El cómo lo hago: caminos posibles para el hacer	30
2.2. El para qué: horizonte de sentido	31
2.3. De los objetivos a un encuadre más estratégico	32
2.4.1. ¿Cuáles son las palabras clave de tu proyecto?	33
2.4.2. ¿Cuáles fueron tus ideas iniciales?	33
2.4.3. ¿Cuál es el objetivo de tu trabajo?	34
2.4.4. ¿Por qué es importante tu proyecto o actividad?	35
2.4.5. ¿Cuáles son los antecedentes de tu proyecto?	35
2.4.6. ¿Cuáles son tus recursos?	36

2.4. ¿Cómo hacer trazabilidad a tus objetivos?	36
Subtema 3: El conocimiento como elemento de valor para la sostenibilidad	42
3.1. El conocimiento y la sostenibilidad de las empresas creativas y culturales	42
3.2. Las empresas culturales y creativas como formadoras para la sostenibilidad	47
Tema 3	51
Sistematización y evaluación de las prácticas culturales y creativas	51
Subtema 1: La sistematización como generadora de potencial valor para la gestión y transferencia del conocimiento	51
1.1. ¿Qué es y para qué sirve la sistematización de experiencias?	51
1.2. Para qué sistematizar	53
1.3. Para reconstruir la práctica y los conocimientos que identifican el sector creativo y cultural	54
1.4. Para el aprendizaje (evaluativo) – Fortalecimiento institucional y de los procesos	55
1.5. Para transferir conocimiento (intercambio y adaptación)	57
1.6. Facilitar la visibilidad, comunicación de conocimiento y su incidencia	58
1.7. ¿Cómo sistematizar?	59
Subtema 2: Evaluación en el sector creativo y cultural	69
2.1. ¿Cómo se evalúa?	72
Cierre	81
Conclusiones	83
Lista de referencias	86
Glosario	92

Resumen

La cultura y la creatividad han jugado un papel fundamental en la construcción de lo que conocemos como sociedades, pero ¿cómo podemos nombrar y medir el impacto de nuestros proyectos culturales y creativos?

En este módulo reconocerás el potencial que tiene la creatividad y la cultura para dar respuesta a las necesidades sociales que surgen de los procesos de transición y transformación social, conocerás herramientas y metodologías para sistematizar, medir y evaluar intangibles y por último comprenderás cómo estos datos pueden mejorar la sostenibilidad de tu iniciativa.

Objetivos

Este es un ejercicio de acercamiento a algunos conceptos claves para entender el rol de las empresas creativas y culturales en el marco de lo que conocemos actualmente como la sociedad del conocimiento. Al finalizar este módulo tendrás la posibilidad de:

Explorar conceptos como cultura, creatividad, transformación e impacto social en función de la creación de proyectos de emprendimiento.

Identificar las potencialidades de los proyectos culturales y creativos en el marco de lo que conocemos como industrias culturales y creativas.

Reconocer los activos intangibles y de conocimiento como elementos clave en el valor de las empresas del sector creativo y cultural.

Identificar algunos elementos clave para la formulación de objetivos claros y precisos con base a los activos de conocimiento de las empresas creativas y culturales.

Reconocer algunas estrategias para mejorar la trazabilidad de los objetivos de conocimiento.

Introducción

Hace ya varias décadas que asistimos a grandes cambios en las concepciones y paradigmas sociales. En este sentido la cultura ha jugado un papel fundamental, por un lado, es la base de entendimiento por la cual se rigen nuestras nociones mentales, por el otro, la cultura tiene un carácter dinámico que en general estructura lo que conocemos como sociedad **desde nuestros hábitos hasta la manera en que cada persona se entiende y se relaciona con el mundo.**

¿Cómo nombrar y medir el impacto de la cultura en la sociedad? Cada vez es más común, en diversos escenarios culturales y creativos escuchar términos como evaluación de impacto, relación costo beneficio o batería de indicadores. Esta situación ha generado una discusión compleja sobre lo que en realidad debería medirse en las industrias que tienen como fin las prácticas artísticas, creativas o culturales; y sobre todo ¿cómo debería entenderse el hacer de este tipo de iniciativas que van más allá de ventas, ingresos y utilidades económicas?

Lo que se pone en evidencia en buena parte de esta discusión es la necesidad de hallar un punto medio entre el valor que le damos a los asuntos que son “intangibles” o menos cuantificables (como los cambios de percepciones, el mejoramiento del capital cultural, la formación política y ciudadana, o la educación

estética), y la forma como los emprendimientos o industrias culturales pueden mostrar, de manera concreta y confiable, su incidencia e importancia.

En este módulo tendrás la oportunidad de reconocer conceptos claves que le dan fundamentación a los proyectos creativos y culturales, identificando las potencialidades que tiene la cultura en constante cambio para dar respuesta a las necesidades de transformación social.

Luego veremos tres asuntos esenciales; el primero hace referencia a lo que llamaremos activos intangibles y de conocimiento que se producen en el tipo de industrias de las que venimos hablando. Después entenderemos las principales características de los procesos de evaluación, y cómo estos se articulan con el ejercicio mismo de creación cultural. Finalmente, nos concentraremos en entender cómo evaluar nos dará herramientas puntuales para mejorar la sostenibilidad de nuestras iniciativas creativas y culturales.

Como antesala de lo que presentaremos en este módulo queremos partir de una premisa importante en este enfoque de trabajo: si es necesario que el sector creativo y cultural desarrolle prácticas de evaluación de sus activos de conocimiento.

Para que esta medición logre ser coherente con el hacer de este sector, y no priorice solo la utilidad económica, es necesario explorar metodologías y formas creativas de vincular la mediación al hacer.

Tema 1

Tendencias y casos de éxito de proyectos culturales o creativos con impacto social

Subtema 1: Cultura, creatividad, industrias y economías creativas

1.1. Cultura y creatividad

La cultura, más que un concepto, es un campo infinito de posibilidades, en cual constituimos y desarrollamos nuestra vida. Lo primero que habría que entender es que somos sujetos sociales y como tal estamos inmersos en universo cultural en cual enmarcamos la mayoría de nuestras relaciones: religiosas o espirituales, afectivas, políticas, económicas, espaciales, creativas. Pero también, la cultura es una mentalidad socialmente constituida, que proporciona una percepción de amparo y protección. Esta mentalidad no es estática, ni hermética, está en constante cambio.

¿Pero qué implica que la cultura este en constante cambio? Una de las principales implicaciones son las crisis, estas entendidas como momentos de transición social que demandan adaptaciones ante las posibles incertidumbres que se generan con lo que ya está establecido. **Es decir, la cultura surge como una respuesta a las necesidades que un contexto social y ambiental propicia en determinados momentos históricos. Muchas de esas respuestas implican entender otras**

dimensiones que antes no se conocían o simplemente no habían surgido. Es nuestra capacidad de adaptación cultural la que nos permite encontrar soluciones a esas nuevas demandas que surgen en los momentos de crisis producto de los cambios, que bien cabe decir, son necesarios e inevitables.

Los cambios tecnológicos, por ejemplo, son grandes productores de momentos de crisis, y, por ende, de incertidumbres, puesto que la tecnología - entendida como el uso de instrumentos para beneficio humano- ha sido un motor para el desarrollo de la cultura. ¿Qué sería de nosotros, en qué etapa de la edad de piedra viviríamos, sino fuera por nuestra alta capacidad de crear? De ahí el valor que tienen los cambios, son el motor creativo para encontrar soluciones a los vacíos que las crisis dejan en esos momentos de transición cultural.

Este siglo ha traído un cambio sustancial en nuestra relación con el conocimiento. Debido a los avances tecnológicos, se ha incrementado los volúmenes de información y los canales de acceso a esta. Actualmente gran cantidad de personas tienen acceso a información que antes era privilegio de unos cuantos. A tal punto que estamos presenciando y haciendo parte de lo que se conoce como las sociedades del conocimiento.

En las sociedades del conocimiento, los valores y prácticas de creatividad e innovación desempeñarán un papel importante –aunque sólo sea por su capacidad de poner en tela de juicio los modelos existentes– para responder mejor a las nuevas necesidades de la sociedad. (Bindé, J. (2005)

Asistimos a una transformación, no solo de los sistemas de transmisión de conocimiento, sino también a la relación que por siglos se ha establecido entre el saber y el poder. Esto no quiere decir que las desigualdades han sido superadas, **pero si se han abierto nuevas frente a cómo nos comunicamos y accedemos a la información.**

La nueva manera de valorar el capital que representa el conocimiento, induce a pensar que los modelos de desarrollo tradicionales están siendo sustituidos por modelos basados en el conocimiento. **Esto, para países como Colombia, abre una nueva gama de oportunidades.** Cada sociedad cuenta con sus propios conocimientos, **depositados en su saber local, a través del cual** puede entrar a ofrecer productos, servicios diferentes al mundo.

1.2. Emprendimientos culturales creativos y economía creativa

Desde hace ya varios años se ha dado un movimiento propiciado por este cambio de concepciones y el aprovechamiento de redes de conocimiento y

colaboración, que en esencia se ve reflejado en una creciente aparición de grupos sociales que apuestan a procesos de emprendimiento como posibilidad de mejoramiento de sus condiciones de vida y la de otros. El emprendimiento no es un concepto nuevo, hace parte de las actitudes que en el marco de los procesos de cambio continuo “Richard Cantillón (1680-1734), lo definió como el individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre, dividiendo a los productores de la economía de mercado en “contratados”, que reciben salarios o rentas fijas, y los “emprendedores”, que reciben ganancias variables e inciertas” (CORFO. 2015, p11).

Desde los años 1980, las escuelas de negocio lo han asumido como una disciplina, dándole mayor visibilidad y acrecentando su interés, segmentándolo por industrias o clústeres como una forma de agrupar o agremiar sectores ubicados en un mismo territorio y que colaboran para ser más competitivas: clústeres tecnológico, textil, eléctrico, creativo y cultural.

Si bien el emprendimiento ha tomado mayor relevancia en los últimos años, es necesario entender que no todas las personas que hacen uso de sus capacidades creativas o aprovechan la cultura lo hacen necesariamente para generar valor económico a una actividad. Por ejemplo hay artistas que realizan sus obras por la necesidad de auto expresión, o por el simple disfrute de hacerlas.

Sin embargo todo el contenido de estos módulos está diseñado para quienes buscan el desarrollo de actividades de emprendimiento, enmarcadas en lo que conocemos como industrias culturales y creativas de las que hablaremos con mayor énfasis en el módulo 3.

Esta tendencia creciente de industrias creativas ha dado pie al fortalecimiento de un sector, que si bien ha estado presente como factor económico, solo hasta la primera década del siglo XXI se ha hecho visible y ha sido nombrada por John Howkins como economía creativa quien la define como el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo contenido está determinado por su contenido de propiedad intelectual (2007, p86). En ella intervienen los procesos culturales tradicionales como las artes plásticas, teatro, música, y danza, al igual que áreas creativas como el diseño, publicidad, entre otras.

Evolución hacia la economía creativa

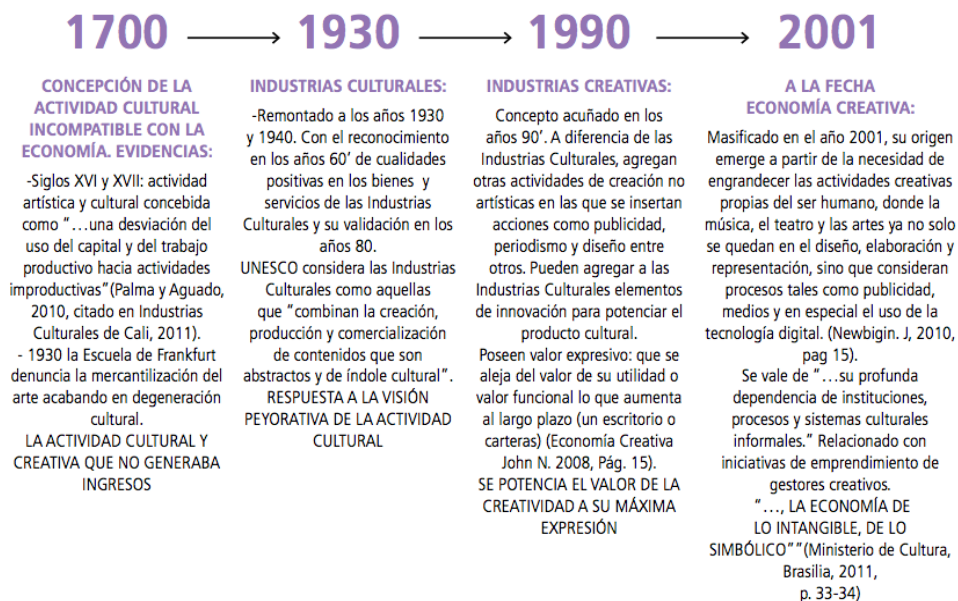


Figura 1. Gráfica de evolución de la economía creativa (CORFO. 2015, p13).

Subtema 2: Proyectos culturales o creativos. Tendencias e impacto social.

2.1. Impacto social

Es imprescindible, en este momento del mundo, reconocer la importancia de las **empresas en la sociedad**. En muchos escenarios de nuestra cotidianidad, las empresas cobran mayor relevancia que las instituciones estatales en el momento de proveer bienestar o molestias tanto a nivel social como ambiental.

Los **Principios Internacionales de la Evaluación del Impacto Social** consideran que los impactos sociales incluyen todos los aspectos asociados con **una intervención planeada, o proyecto**, que afectan o involucran a las personas, ya sea directa o indirectamente.

Un **impacto social** es algo que se siente en las personas que lo reciben, ya sea en el aspecto cognitivo o físico, y que se da a nivel personal, familiar, grupal o comunitario. El espectro para considerar algo como impacto social es muy amplio, lo que delimita su existir es que se valore, se cuantifique, y sobre todo, que sea importante para las personas que lo viven.

Es importante mencionar que el impacto social no es un resultado, es un proceso

intencional, que puede darse como objetivo en un proceso específico de intervención o como parte de la cadena de valor de una empresa. Es decir, las empresas, en el desarrollo de su actividad, generan impactos negativos y positivos sobre la comunidad y el entorno en el que están presentes. Esta huella social está motivada por las decisiones de negocio que se toman vinculadas a la creación de empleo, la política de compra-venta, el uso del medio ambiente o cualquier actividad de inversión en la comunidad.

Las empresas, comprometidas con el bienestar y el desarrollo de su entorno, que midan y entiendan su impacto social, serán de cara al futuro las que tengan más posibilidades de permanecer.

A continuación mostraremos diversos ejemplos de impacto social.

2.1.1. Ejemplos de empresas culturales y creativas con impacto social.

La Casa de Carlota

La Casa de Carlota es un estudio de diseño en el que trabajan creativos y diseñadores profesionales, ilustradores, estudiantes de escuelas de diseño, creativos con autismo y síndrome de Down, una holandesa y un par de vegetarianos. Disponer de esa

extraordinaria combinación de talentos tan diferentes – y a la vez tan complementarios – les permite ofrecer a sus clientes soluciones de diseño innovadoras, frescas y diferentes para sus productos y servicios.

Se han convertido en un estudio de diseño referente en innovación creativa y de impacto social a nivel mundial. No han inventado la creatividad, sólo exploran nuevas formas de descubrirla.



Impacto social: Inclusión en el equipo de trabajo a diseñadores y creativos en situación de discriminación laboral. Personas con el síndrome de down han tenido la oportunidad de estar en este proyecto de impacto social.

Producto final: campañas publicitarias y diseños gráficos profesionales.

Enlace: <http://lacasadecarlota.com/>

Ecoalf

Ecoalf es una marca de moda sostenible, cuyo fin es reducir el impacto negativo que genera la industria de la moda y el uso indiscriminado de los recursos naturales. Ha sido catalogada como una de las mejores empresas del mundo por su compromiso y calidad. **A través de la tecnología y el I+D**, revoluciona la idea de materia prima creando una nueva generación de productos sostenibles de la más alta **calidad**, **demostrando** que no es necesario seguir abusando de los recursos naturales del planeta.

Además de su impacto ambiental positivo, Ecoalf tiene unos principios de compromiso social que transmite a sus proveedores, **los cuales deben contar con certificaciones** de responsabilidad social como BSCI o SA8000.

De igual modo, se ha comprometido con los derechos humanos y laborales de sus empleados.



Impacto social: A través de su cadena de valor, la marca vela por implementar procesos sostenibles, que demuestren que no es necesario explotar recursos humanos y naturales para la industria de la moda.

Producto final: Piezas de moda de alta calidad.

Enlace: www.ecoalf.com

Corporación Cultural Nuestra Gente

Nuestra gente lleva 30 años desarrollando de forma permanente procesos que contribuyen al desarrollo local de la comuna 2 Santa Cruz, y la zona nororiental de

Medellín. Desde un trabajo comunitario, humano y social que ha sido entendido como una opción de vida para niñas, niños, jóvenes, adultos y adultos mayores que ha ampliado en la gente el sentido de lo bello, del ser, del sentir y del estar juntos de manera respetuosa, mediante propuestas artísticas de teatro, música, danza, literatura, de comunicación, planeación del territorio, activación y recuperación de la memoria viva, valoración del patrimonio cultural por medio de estrategias como intercambios, seminarios, foros, muestras, actos de la memoria, barricadas de historias, jornadas amarilla, comparsas, festivales y encuentros artísticos.



"La Corporación Cultural Nuestra Gente, es un proyecto social construido con la savia del amor que procuran mujeres y hombres que viven una experiencia solidaria llamada cultura".



Impacto social: La promoción y fomento de los valores artísticos y creativos de la comunidad y la promoción de espacios de convivencia pacífica, y de respeto, la valoración de la diversidad y el diálogo intercultural y social.

Producto final: Talleres, encuentros y actividades culturales y artísticas.

Enlace: <http://www.nuestragente.com.co/intro.htm>

4YOU2

4YOU” es una escuela de inglés que actúa en asociación con ONGs en regiones periféricas de Brasil. Se paga un alquiler a las ONGs sede por el uso de espacios ociosos, generando una fuente de ingresos para esas entidades que viven de donaciones. Solo cuentan con profesores extranjeros que viene de todo el mundo como parte de un intercambio social y voluntario, en el que enseñan inglés, viven de la comunidad y aprenden sobre el espíritu empresarial. A los alumnos les ofrecen el curso de inglés a menor costo en el mercado cerca de su residencia y con profesores nativos.



Impacto social: Contribución con ONGs y acceso a la educación de calidad.

Producto final: Creativo y cultural.

Enlace: www.4Y2.org

Pasolini en Medellín

Pasolini en Medellín (PEM) es una organización con sede en Medellín que combina la

antropología compartida, la etnografía visual, el cine de poesía y la comunicación para el cambio social, con el propósito de promover el uso de la narración, la creatividad y el diálogo como herramientas para la transformación personal y social. A lo largo de más de ochenta producciones, han consolidado diferentes líneas de reflexión conceptual y estética en las que se destacan los paisajes y los sujetos de los barrios populares, los trabajos en torno al patrimonio, la construcción de las memorias del conflicto armado, la juventud, las músicas urbanas, la presencia afrodescendiente en la ciudad, el género, las sexualidades, entre otros.



Impacto social: Fortalecer propuestas que tiendan a la construcción de ciudadanías críticas, a la recuperación de la memoria, al fomento de narrativas locales, al encuentro intergeneracional e intercultural, la exploración de estéticas emergentes y el empoderamiento de las comunidades.

Producto Final: Documentales

Enlace: <http://pasolinienmedellin.org/>

Tema 2

Activos, medición y sostenibilidad:

El conocimiento como base en las empresas culturales y sociales

Subtema 1: Las industrias culturales producen conocimiento

En algunas de las empresas convencionales suele ser relativamente fácil identificar el “producto” que elaboran o fabrican. Por ejemplo, una industria de concreto claramente desarrolla productos asociados con el cemento. De ahí que sea simple identificar su portafolio de servicios. Sin embargo, en el sector creativo y cultural, no solo se fabrican productos, sino que se también desarrollan procesos. Esta afirmación es clave para reconocer que una empresa creativa debe delimitar su alcance en función de los procesos integrales que ofrece.

Esto implica, por ejemplo, integrar modelos de gestión acordes a la oferta que tiene, delimitando claramente los objetivos y alcances de cada una de sus ofertas y reconociendo las “salidas” y saberes de cada una de las acciones que emprende. Como puedes ver, hay un principio inherente a toda esta propuesta: **las empresas culturales y creativas basan muy buena parte de sus acciones en el conocimiento.**

Es justamente lo que cada empresa sabe lo que define su factor diferencial. De ahí la importancia de reconocer los activos de conocimiento que cada una de las empresas tiene, pues esto es parte constitutiva de su Valor. Para entender más a profundidad esta cuestión nos acercaremos primero a la idea de conocimiento.

Si bien hay varias definiciones, y en todo caso complejas, hay algunas características que pueden ayudarnos a entender de qué hablamos cuando hablamos de conocimiento:

El conocimiento es intangible. Esto significa que no es fácilmente medible o transaccionable, sino que se manifiesta de forma no contable.

Aunque no pueda contarse, el conocimiento genera valor o ayuda a construir riqueza.

Es connatural al ser humano, tanto niveles macro como las grandes construcciones científicas como nivel micro desde prácticas ancestrales.

El conocimiento induce a la acción. Entre más saber haya existirá mayor claridad para ejecutar acciones concretas.

Pero ¿Por qué nos interesa tanto hablar de conocimiento? Básicamente porque la aplicación de distintos tipos de saberes se vuelve el gran capital de las empresas que no se dedican a manufacturar sino a crear. Es decir, en las empresas sociales, educativas, creativas o culturales, el gran insumo es el conocimiento. La cantidad de saberes con las que cuenta la organización y que le permiten construir, interactuar y producir son su gran capital de trabajo, a los que llamaremos activos intangibles.

Cuando estos activos intangibles se transforman en un producto final de nuestro proceso creativo, y se materializan en elementos concretos, los llamaremos activos de conocimiento.

Las sumas de los activos intangibles y los activos de conocimiento son el gran capital de las empresas culturales y creativas y ellos dependen su valor como organización y su posibilidad de permanecer a lo largo del tiempo.

1.1. Activos intangibles

Antes de acercarnos a la definición de activos intangibles es importante comprender que, aunque sean emprendimiento sociales o culturales, las empresas de este tipo buscan beneficios de tipo económico en el largo plazo. Esto sucede por dos

razones: la primera de ellas es que en los equipos humanos que integran estos emprendimientos quieren encontrar un beneficio para ellos desde su trabajo, o puede ocurrir que con los beneficios obtenidos se quiera apalancar o patrocinar una serie de procesos creativos que de otra manera no tendrían financiamiento.

Esto significa que en las empresas culturales se usan los capitales intelectuales y en general del conocimiento, para obtener beneficios económicos. Dicho en palabras más simples los activos intangibles los vamos a entender como activos no monetarios, que al ser usados para el desarrollo de productos específicos pueden aportar al crecimiento económico de las empresas.

El argentino Horacio Krell, Director de Ilvem define los activos intangibles desde tres grandes grupos: **el capital humano** (Que si bien no le pertenece a la empresa es el que cuenta con el conocimiento), **el capital estructural** y **el capital relacional**.

Como **capital estructural**, Krell hace referencia al conjunto de patentes, Marcas, bases de datos, plataformas tecnológicas u otro tipo de recursos de información con los que cuenta cada empresa. Para el caso del sector creativo y cultural donde se incluye lo social suelen ser las metodologías propias de trabajo que

permiten hacer diferentes tipos de intervenciones e interacciones con distintas comunidades.

El capital relacional, por su parte, se refiere a la capacidad de cada organización de establecer relaciones directas y efectivas, con tomadores de decisiones, patrocinadores o posibles socios potenciales que lleven al desarrollo de nuevas iniciativas, proyectos o productos.

1.2. Activos de conocimiento

Se podrían definir tantos tipos de activos de conocimiento como industrias o empresas creativas haya. Sin embargo, una primera clasificación (siempre susceptible de ser ampliada) puede ayudarnos a identificar los énfasis en los que como emprendimiento cultural trabajamos.

Podemos mencionar, por ejemplo, activos de conocimiento ligados a creaciones literarias, visuales o plásticas; modelos de gestión y operación de programas o proyectos; sistematizaciones y narrativas de procesos; metodologías de intervención con comunidades o modelos de trabajo para el desarrollo de prácticas creativas.

Para entender más a profundidad que hace a estos elementos activos de conocimiento describiremos algunas de sus características comunes:

- Su realización implica un ejercicio de creación intelectual, es decir, son la materialización de una propuesta conceptual.
- Responden a un proceso de realización intencionada y en la medida de lo posible susceptible de ser documentada.
- Logran concretar y materializar procesos conceptuales de intangibles en productos con formatos claramente definidos.
- Piensa por ejemplo que tu industria cultural se dedica al diseño e implementación de talleres de danzas tradicionales con niños de la ciudad. ¿podrías listar algunos activos de conocimiento que agreguen valor a esta empresa?

RECUERDA: En la perspectiva del sector creativo y cultural el valor de los emprendimientos está dado por la suma de los activos intangibles, los activos de conocimiento y los activos económicos que produzca cada iniciativa. Los dos primeros son los que determinan, en buena medida, la capacidad que tiene cada organización cultural de mantenerse a lo largo del tiempo.

Subtema 2: La medición de los activos de conocimiento

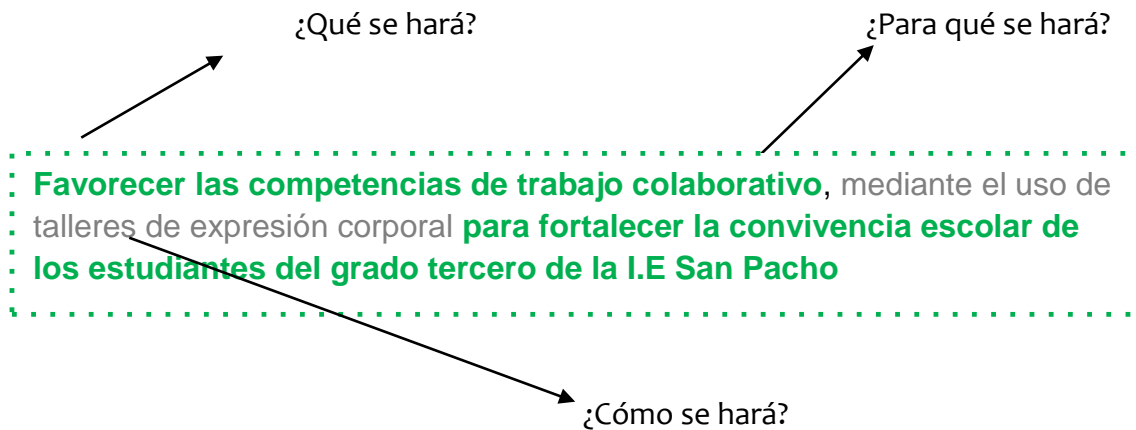
Así como las áreas financieras de las empresas tienen dispositivos y metodologías para medir sus utilidades, gastos o ganancias; podemos hacer procesos similares con los activos de conocimiento. En esta unidad identificaremos los elementos mínimos necesarios para hacer una medición de estos elementos para gestionar, de manera integral, las empresas culturales.

Lo primero que debemos reconocer son los objetivos que buscamos al desarrollar un activo del conocimiento. Las empresas culturales, creativas y sociales, a diferencia de otros modelos como los colectivos artísticos, tienen -en todos los casos- propósitos predeterminados claramente definidos antes de emprender las acciones.

Por tal razón definir al detalle los objetivos de cada actividad o un grupo de acciones en este primer elemento de gestión de nuestros activos de conocimiento.

Pero ¿qué debe incluir un objetivo del conocimiento?

En cualquier caso, es muy importante que el objetivo exprese qué se quiere hacer, cómo se hará y para qué se hará. El siguiente ejemplo te permitirá comprender mejor cómo se formula un objetivo.



Justamente, la existencia de estos tres componentes (el qué, el para qué y el cómo) dentro de un objetivo, **nos permitirán medir si lo que hacemos está cumpliendo con los propósitos que nos hemos formulado**. El análisis de estos tres niveles se convierte en un primer nivel de gestión de las organizaciones sociales, culturales y creativas para garantizar su sostenibilidad. Ampliemos un poco cada dimensión.

2.1. El qué hago: victorias tempranas del trabajo

El qué se hará revela la apuesta que se quiere lograr con las acciones emprendidas. Suelen ser enunciados de las metas de corto plazo, pero no puede confundirse con las maneras cómo lo lograré. Así, por ejemplo, en nuestro objetivo descrito se trata de favorecer las competencias de trabajo colaborativo.

Una empresa de conocimiento llega a esta propuesta desde dos comprensiones básicas: la primera es que con los recursos y saberes de los que dispone puede instalar prácticas que desarrollen o mejoren ciertas competencias en los participantes. La segunda tiene que ver con la creencia, por parte del equipo y su capital intelectual, de que el trabajo en equipo es una característica deseable en un proyecto que este equipo emprenda.

Como puedes ver, el qué hago no sale de la nada, responde al enfoque y las creencias de los equipos que diseñan los procesos y ante todo, son producto de una reflexión intelectual.

2.1. El cómo lo hago: caminos posibles para el hacer

Este suele ser el punto más sencillo en la formulación, pues describe de manera concreta la forma como se desarrollarán las actividades propuestas. Si estuviéramos hablando de una empresa manufacturera, algunas posibles formas de hacer las cosas son los procesos químicos, los desarrollos mecánicos o los procesos constructivos. Sin embargo, en nuestro Sector utilizamos metodologías que, en la mayor parte de los casos, implican el contacto e interacción con diversas, personas y/o comunidades. Talleres, laboratorios de creación, actividades expositivas,

experimentaciones, son algunos de los formatos y maneras de trabajo comúnmente usadas en nuestro campo.

2.2. El para qué: horizonte de sentido

El tercer componente de nuestros objetivos tiene que ver con el para qué. Este elemento da cuenta de mi propósito superior o, en otras palabras, y la gran motivación que impulsa a desarrollar todas las acciones. Usualmente, para fines evaluativos, está motivación se referencia como una salida de aprendizaje, una experiencia en los usuarios o participantes de los procesos y no sólo en el diseñador de los mismos.

Los objetivos serán un punto de referencia para “medir” a lo largo de todo el proceso, si estás cumpliendo con los propósitos que te has definido, si estás usando las metodologías que habías propuesto y si tu trabajo tiene la incidencia o el impacto que planteaste en términos de las grandes motivaciones del trabajo. A este proceso, en conjunto, lo llamaremos trazabilidad.

2.3. De los objetivos a un encuadre más estratégico

Como ya te hemos dicho, los objetivos son una base poderosa para entender lo que queremos alcanzar con nuestros activos de conocimiento y para hacer un seguimiento permanente a la forma como estamos desarrollando el trabajo. Sin embargo, tener objetivos no es suficiente para gestionar el conocimiento. Un posible acercamiento a una adecuada trazabilidad está dado por una estrategia de seguimiento al conocimiento en nuestra organización.

Para esto existen diversas metodologías, desde procesos de gestión muy complejos hasta herramientas simples. Te presentaremos algunos recursos para que te familiarices con estas gestiones, insistiendo en que cada emprendimiento puede hacer las adaptaciones que considere útiles en función de sus alcances, enfoques y equipos de trabajo.

Lo primero que consideramos importante es que tus procesos, proyectos o acciones estructuradas tengan una ficha, a manera de hoja de vida. Para la realización de este instrumento puedes responder las siguientes preguntas.

2.4.1. ¿Cuáles son las palabras clave de tu proyecto?

Plantear 4 palabras claves que describan lo que quieres hacer es siempre útil para darle claridad al proyecto. Debes concertar con tu equipo de trabajo cuáles palabras describen lo que buscan hallar.



Para mejorar la visualización del trabajo, y favorecer la constante reflexión, te sugerimos construir tu caracterización con notas adhesivas. En cada una de ellas puedes poner una (ojalá solo una) palabra clave. Juega a construir agrupamientos, e incluso a fusionar palabras. Mantener estas construcciones a lo largo del proceso será una inspiración permanente para mantener las estrategias acotadas a tus verdaderos intereses y motivaciones

2.4.2. ¿Cuáles fueron tus ideas iniciales?

Antes de tener tu versión final de tu propuesta, se te ocurrieron algunas preguntas e ideas interesantes que poco a poco fuiste estructurando. Escribe algunas de ellas para tener presente cómo fue tomando forma tu propuesta.



Recuerda que las empresas de conocimiento no venden productos por unidades. Lo que venden ante todo son ideas, por eso su capital intelectual es su principal activo. Para ampliar la discusión te proponemos esta charla TED en la que Damian Kulash nos muestra el proceso creativo de la banda, y cómo descubrir ideas maravillosos.

https://www.ted.com/talks/ok_go_how_to_find_a_wonderful_idea?language=es#t-869171

2.4.3. ¿Cuál es el objetivo de tu trabajo?

Recuerda la importancia de que este objetivo sea claro, medible y cercano a tu contexto. Los proyectos no siempre plantean soluciones inmediatas, requieren un proceso ordenado para obtener soluciones y avances.



En el sector cultural como en ningún otro, tenemos que hacer renuncias. Buena parte de los procesos que desarrollamos pueden ser complementados, profundizados o mejorados con la aplicación de nuevos formatos y el desarrollo de más actividades. Sin embargo, tener los objetivos claros nos permite hacer solo las actividades que aporten a estos propósitos. Recuerda que cada proyecto desencadena otras posibilidades y que no todo debe ser resuelto con una única intervención.

2.4.4. ¿Por qué es importante tu proyecto o actividad?

Nunca dejes de lado la razón por la que quieres desarrollar tu proyecto o proceso. Esto te permitirá entender la importancia del mismo y en qué aporta a tu realidad como gestor o creativo.



Tener clara la utilidad, no en términos económicos o financieros, sino en función de lo que produce en las comunidades o grupos de interés con los que trabajas permite “justificar” tus acciones. Esto es fundamental., sobre todo cuando tu propuesta requiere de financiadores.

2.4.5. ¿Cuáles son los antecedentes de tu proyecto?

Define que se ha desarrollado previamente sobre tu proyecto, lee y conoce las anteriores aproximaciones, qué ha pasado antes y cómo se ha intentado dar solución a la problemática que estás trabajando



Es fundamental que sepas que en las comunidades con las que quieres trabajar ya se han adelantado otras acciones. Reconoce los aciertos y dificultades que han existido. Esto puede ayudar a adaptar tus metodologías y garantizar mejores “salidas”

2.4.6. ¿Cuáles son tus recursos?

Siempre ten en cuenta con quienes y con qué cuentas para lograr el objetivo que te has propuesto



Es fundamental que reconozcas que no solo existen los recursos financieros (dinero), consumibles (materiales) e infraestructura. El principal recurso, como ya hemos dicho, es el capital intelectual y éste está asociado a las personas de tu equipo, y a las ideas y procesos que los mismos participantes puedan desarrollar.

2.4. ¿Cómo hacer trazabilidad a tus objetivos?

Sin proponer dispositivos de evaluación integral, la mediación de los objetivos, como ejercicio de seguimiento, puede ser muy orientador para las empresas de conocimiento. Para esto es importante aplicar algunos instrumentos y estrategias que permitan verificar cómo se compartan los tres componentes de tus objetivos (qué, cómo y para qué) a lo largo del tiempo.

Como vimos antes, el qué responde a las apuestas conceptuales de los equipos creativos, y en última medida reflejan lo que, como grupo, plantean a manera de metas de corto alcance. En este sentido, para medir si el qué está

efectivamente siendo incorporado en la práctica suele verificarse si los diseños de las diferentes estrategias de trabajo están enfocados al desarrollo de estas metas.

Para estimar esta situación es conveniente aplicar un instrumento de verificación a los diseños realizados por el equipo de trabajo. A continuación, puedes encontrar una propuesta para este ejercicio. En nuestro ejemplo de trabajo que hace referencia al favorecimiento de las competencias de trabajo creativo.

Elemento observado o analizado	Pregunta de seguimiento	Valoración		
		Totalmente	Parcialmente	Vagamente
Coherencia conceptual	¿Los diseños plantean una aproximación clara y precisa a la definición de trabajo colaborativo?			
Articulación	¿La definición de trabajo colaborativo usada es cercana a la que defiende el proceso?			

Transferencia	¿Los diseños plantean espacios y momentos específicos para que los participantes entiendan que es trabajo colaborativo?			
Aplicabilidad	¿Los diseños plantean aplicabilidad práctica de los conceptos a la vida diaria y cotidiana de los participantes?			
Apropiación	¿El diseño permite que los conceptos sean apropiados por diferentes sectores sociales de manera participativa?			

Como puedes ver, para este caso se analizaron cinco dimensiones. La coherencia conceptual que hace referencia a un proceso riguroso de conceptualización que se manifiesta a lo largo de los diseños; la articulación que

busca garantizar que todas las actividades de un mismo proceso mantengan principios de conceptualización comunes; la transferencia que se preocupa de que los participantes si reconozcan los contenidos propuestas y que los mensajes sean claros; la aplicabilidad que busca relaciones con la vida cercana de los “usuarios”; y la apropiación, que busca que diferentes sectores sociales comprendan las ideas que se quieren presentar para favorecer la movilización social.

Otras posibles categorías de análisis podrían ser: accesibilidad, enfoques diferenciales y de género, lenguajes claros, entre otros. El uso de unas u otras categorías dependerá, en última medida, de las condiciones de experticia del equipo, las posturas éticas y políticas de los creativos y los requerimientos de los socios o aliados de las propuestas.

Los **cómo** suelen ser evaluados desde la aplicación de indicadores. Estos son, una aproximación al nivel de logro alcanzado con la ejecución de tus actividades. Su construcción a veces puede ser compleja, pero lo que debemos garantizar es que cumplan con tres dimensiones fundamentales: cantidad, calidad y tiempo.

Veamos un ejemplo. Partamos de la manera en cómo propusimos cumplir nuestro propósito: a través de talleres de expresión corporal. Lo que nuestros indicadores nos deberían ayudar a medir es si efectivamente hicimos la totalidad de

los talleres que habíamos planeado (cantidad), si se hicieron en los momentos acordados (tiempo) y si los talleres lograron llegar a todas las personas previstas, desarrollando la totalidad de las actividades planteadas en cada encuentro de manera precisa (calidad).

Algunos indicadores que pueden ayudarnos a medir estos objetivos son

Número de talleres realizados/ Número de talleres planeados

Número de meses dedicados a talleres/Número de meses previsto en la planeación

Número de asistentes a cada taller/Número de asistentes previsto

Número de actividades desarrolladas en cada taller/Número de actividades planeadas



Como puedes ver, la construcción de indicadores requiere de atención. Pero tranquilo, con un poco de práctica podrás ir construyendo tus propios indicadores que se adapten a la realidad de tu contexto.

Recuerda siempre trabajar las dimensiones de calidad, cantidad y tiempo en tus indicadores.

Finalmente, la medición de los objetivos se completa con un ejercicio de evaluación del propósito superior, o como lo hemos venido llamando, los para qué.

Para este acercamiento existen técnicas tanto cualitativas como cuantitativas. Estos acercamientos serán tratados en la unidad posterior de manera detallada.

Finalmente es importante preguntarse ¿Cada cuánto debo analizar el cumplimiento de mis objetivos para hacer una adecuada trazabilidad? A esta pregunta no hay una respuesta ideal. La frecuencia de estas mediciones dependerá de la naturaleza del proyecto, de los tiempos de intervención y de los acuerdos que se hayan hecho con los socios y participantes. Lo que es fundamental es no tener tiempos de análisis superiores a tres meses.

Subtema 3: El conocimiento como elemento de valor para la sostenibilidad

Si hay una idea que queremos proponer en este módulo es que el conocimiento y su aplicación en empresas del sector creativo y cultural aportan a su cadena de valor y sostenibilidad. Para profundizar más en esto, adelantaremos que hay dos nociones que abordaremos desde la sostenibilidad: la capacidad que tiene una empresa o emprendimiento cultural de mantenerse a lo largo del tiempo; y la cualidad que tienen las propuestas para aportar a la formación de sus participantes en una serie de criterios, competencias y habilidades que los hagan ciudadanos sostenibles.

En esta segunda línea es importante apelar a la definición clásica de sostenibilidad que entiende esta noción como “el uso de recursos de tal manera que no se sacrifique la disponibilidad de los mismos en el futuro”. Ampliaremos estas dos visiones a continuación.

3.1. El conocimiento y la sostenibilidad de las empresas creativas y culturales

Tal vez recuerdes el muy sonado caso de Blockbuster, la gigante empresa de alquiler de videos. Durante mucho tiempo, a pesar de la piratería, esta iniciativa no

tuvo competencia. Sus clientes eran fieles, sus productos de buena calidad y las ganancias muy considerables.

Pero ¿qué hizo que Blockbuster se declarara en quiebra? Muchas personas culpan a internet, por posibilitar el consumo de contenidos online de manera gratuita, aunque no siempre legal. Sin embargo, un análisis más profundo lleva a entender que el gran problema fue la incapacidad de esta empresa de entender cómo sus usuarios estaban consumiendo contenidos, es decir, un problema de conocimiento (o de re-conocimiento).

Este ejemplo sirve para dimensionar que el conocimiento en las empresas no solo sirve para definir sus modelos de ventas o negocios, sino ante todo para diseñar las estrategias de relacionamiento con sus públicos de interés. ¿Podemos culpar a internet del cierre de empresas cuando han emergido nuevas formas de distribución de contenidos tan exitosas como Netflix?

Repasemos entonces en qué campos concretos el conocimiento puede dar respuesta a problemas de sostenibilidad empresarial:

- El conocimiento de los mercados y actores (por ejemplo, caracterizaciones profundas de las poblaciones y comunidades a las que se quiere atender) pueden arrojar metodologías o formas de acercamiento más simples y más eficientes. Esto significa que puede lograrse los objetivos sin tantos esfuerzos y costos asociados a convocatorias, nivelación de los saberes necesarios para asumir ciertas formaciones o procesos, posibilidad de llegar hasta determinados territorios, etc.
- El desarrollo de activos de conocimiento con enfoque diferencial, como metodologías para poblaciones étnicas, pueden volverse diferenciales de valor, pues no todos los colectivos y empresas pueden acercarse a poblaciones particulares de manera directa, respetuosa y técnicamente precisa.
- Cuando una empresa cultural cuenta con un banco de metodologías probadas en diversos contextos, se facilita su adaptación frente a diseños desde cero, lo que disminuye costos y favorece las condiciones financieras.

- El **know how**, o saber hacer, manifestado en activos de conocimiento tiene un costo en el marco de proyectos y puede ser un campo de apalancamiento de la gestión misma de los emprendimientos culturales.
- Las empresas pueden valorar financieramente su reputación, en función de la experticia que tengan, el reconocimiento de sus clientes y la confianza de las comunidades con las que trabajan. Este capital reputacional permite acceder, de manera más fácil, a oportunidades que pueden soportar los costos de los emprendimientos.

Hasta ahora todas las dimensiones analizadas han sido orientadas a los temas de sostenibilidad económica, es decir, a las condiciones financieras que permiten a una empresa mantenerse a lo largo del tiempo. Sin embargo, la sostenibilidad de las empresas también está dada por las condiciones que ellas mismas interaccionan con el fin de ser respetuosas y reflexivas con el uso de los recursos.

Aproximaciones como empresas b son modelos referenciales en este sentido. En este caso, por ejemplo, se hacen cambios importante en el diseño organizacional con el fin de promover la equidad, la conservación del ambiente y el trabajo en red.

Los principales compromisos de las organizaciones que quieran ser empresas b, se muestran en la figura 1.

Si deseas conocer más sobre este modelo puedes consultar <https://sistemab.org/>.

Otras opciones de sostenibilidad empresarial pasan por la conexión de las iniciativas con movimientos participativos o políticas públicas de ciudades sostenibles. Temas como la reducción del cambio climático, el uso racional de recursos, los salarios equitativos y el comercio justo hacen parte de estas agendas.



Figura 2. Características de las empresas b. Fuente: <http://viabiz.com.ar/2017/12/20/caracteristicas-de-las-empresas-b/>

3.2. Las empresas culturales y creativas como formadoras para la sostenibilidad

El otro aspecto importante a analizar es cómo las empresas culturales y creativas son potencialmente grandes formadoras de ciudadanos en temas de sostenibilidad. Esto viene siendo validado por diferentes actores sociales, como la academia, el propio sector social y los hacedores de políticas públicas.

Para que esto suceda es fundamental que los objetivos de trabajo de estas empresas efectivamente propongan estas acciones formativas como parte fundamental de su ejercicio. No es gratuito que en nuestro ejemplo planteáramos el mejoramiento de la convivencia en un grupo de escolares.

Temáticas de este tipo, así como dimensiones como la preservación ambiental, los usos creativos de materiales y recursos, el fortalecimiento de competencias ciudadanas o la exploración de lenguajes y formatos para la expresión pueden hacer aportes concretos hacia la consolidación de nuevos ciudadanos.

Veamos otras dimensiones en las que las empresas culturales y creativas acompañan la formación de ciudadanos conscientes de la sostenibilidad.

Desde la consolidación de competencias ciudadanas: las empresas de conocimiento, especialmente las del sector creativo y cultural pueden aportar en la intervención constructiva en la toma de decisiones colectivas, el respeto por el otro y por el ambiente, la defensa de lo público y el patrimonio, el manejo de conflictos en espacios diferentes, el respeto de las normas como reguladoras de la convivencia, la respuesta solidaria y empática a las necesidades de nuestro entorno, el reconocimiento y valoración de nuestras propias identidades y el rechazo de

situaciones en las que se excluyan o discriminen grupos de personas, valorando la diversidad.

Desde el reconocimiento de prácticas locales de desarrollo: Los procesos de desarrollo local en comunidades hacen necesaria la consolidación de prácticas de intervención diseñadas para promover la apropiación del conocimiento, para formar ciudadanos críticos y propositivos frente a las transformaciones sociales y para reconocer el saber como generador de cambio e inclusión social.

Esto implica favorecer propuestas que instalen procesos continuados a nivel local, de manera que el cambio dependa de los actores directamente implicados, y no como resultado de directivas centralizadas o decisiones impuestas.

Desde la inclusión y promoción de la diversidad: los procesos de las empresas culturales pueden promover la diferencia como cohesionador social favoreciendo el respeto por el otro y por otras formas de pensamiento. Las actividades pueden buscar escenarios de diálogo, reflexión y sistematización de los saberes de todos los participantes. De ahí la importancia de entender la inclusión más allá de la presencia de distintas tipologías de público, reconociendo el derecho que tienen los ciudadanos de relacionarse con formas de conocimiento que les permitan reflexiones cercanas a su cotidianidad como forma misma de preservación del patrimonio y la cultura.

Desde la construcción conjunta de conocimiento: la apuesta de las actividades del sector creativo y cultural permite el intercambio de saberes, para la discusión y construcción de argumentos de los distintos actores para el desarrollo de habilidades comunicativas, reconociendo -en el otro- formas de conocimiento que son parte activa de su cultura.

Desde los lenguajes alternativos: los proyectos culturales y creativos desarrollan e implementan lenguajes alternativos, en los que sobresalen las creaciones artísticas como espacios para el disfrute, incidiendo en las percepciones de las comunidades y permitiendo interacciones con las dinámicas culturales propias de las localidades.

Retomando las dos dimensiones analizadas, el conocimiento no es solo un capital activo para el diseño. Es también parte activa del propósito de las empresas culturales. Su uso, gestión y desarrollo aseguran la sostenibilidad, tanto para la empresa como para los procesos, motivaciones e intencionalidades del hacer de estas iniciativas.

Tema 3

Sistematización y evaluación de las prácticas culturales y creativas

Al finalizar esta unidad podrás:

- Familiarizarte con el proceso de sistematización aplicado al sector creativo y cultural, sus elementos clave y su importancia en la gestión y transferencia del conocimiento
- Reconocer las formas de evaluación de los proyectos para su mejoramiento continuo y la toma de decisiones
- Entender la sistematización y la evaluación como procesos que capitalizan la empresa cultural

Subtema 1: La sistematización como generadora de potencial valor para la gestión y transferencia del conocimiento

1.1. ¿Qué es y para qué sirve la sistematización de experiencias?

“Para la sistematización de prácticas, comencemos haciendo sistematización de nuestras expectativas, de nuestras tareas, de nuestras esperanzas, de nuestras ilusiones”.

Para el sector creativo y cultural, conformado por industrias denominadas creativas y culturales como verás en el siguiente módulo, hablar de sistematización puede ser algo nuevo, no porque no lo hayan hecho ya que existen productos que dan cuenta de ello, sino porque no se había pensado de manera analítica y reflexiva este término, no solo para este Sector sino en general, es una tendencia que apenas se le está dando la importancia que merece. Pero, ¿qué entendemos por sistematización? Para respondernos esta pregunta primero vamos a decir que no es y a lo que generalmente se le ha asociado: no solo es la recolección, ordenamiento y/o clasificación de datos e información respecto a una práctica, servicio o actividad realizada; tampoco es una narración de experiencias, ya que se debe pasar de la narración a la interpretación.

Ahora, si podemos entenderla como un proceso riguroso de interpretación crítica de una práctica (Jara, 2011), servicio o experiencia, como su nombre lo indica, eso quiere decir que es una acción continua, que tiene momentos en su interior y sus propias formas y métodos para llevarse a cabo. Esto nos quiere decir que **contiene un ejercicio de recolección, ordenamiento y clasificación de la información**, incluso de narración, pero que se da de forma reflexiva, analítica e interpretativa para responder unas preguntas que surgen de la práctica y que tiene como propósito producir

conocimiento o aprendizaje significativo sobre el servicio, producto o práctica que deseemos sistematizar.

Entender que es un proceso permanente de pensamiento y escritura reflexiva sobre la prácticas o servicios significativos, convirtiéndose entonces en una oportunidad para reconstruirla, recuperar la memoria de la organización, de los procesos o productos para su fortalecimiento; aprender de lo hecho, construir significado, mejorar la comprensión de lo realizado para la mejora interna, y encontrar formas de darlo a conocer a otros, para así generar procesos de transferencia, adaptación, visibilidad y comunicación de conocimientos, productos o servicios, partiendo de los aprendizajes encontrados.

“La sistematización es un proceso teórico y metodológico, que a partir de la recuperación e interpretación de la experiencia, de su construcción de sentido y de una reflexión y evaluación crítica de la misma, pretende construir conocimiento, y a través de su comunicación orientar otras experiencias para mejorar las prácticas sociales”.

Arizaldo Carvajal

1.2. Para qué sistematizar

Para que entiendas la relevancia de un proceso de sistematización, es necesario comprender el conocimiento como un bien o un capital para la empresa

cultural, en ese sentido, lo podemos denominar como “una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer (know-how), que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción” (PNUD, 2011, p. 8); de esta manera, el conocimiento tiene un valor que le otorga a la empresa u organización y es relevante que sea gestionado, es decir, que la industria cultural y creativa tenga sus propias formas de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso; de allí que identifiquemos la pertinencia de producir conocimiento para el sector creativo y cultural, en la medida que puede servirnos para PNUD (2011) :

1.3. Para reconstruir la práctica y los conocimientos que identifican el sector creativo y cultural

“Cuántas veces nos habremos encontrado con compañeros que tienen una gran experiencia de trabajo de muchos años, pero que nunca la han podido evaluar ni sistematizar. Con ello han permitido que otros caigan en sus mismos errores y no han permitido que otros aprendan de sus avances”.

Oscar Jara

Muchos de los aprendizajes del sector creativo y cultural se quedan en la memoria de quienes vivieron las experiencias o realizaron los proyectos o productos;

también sucede que la información está dispersa, es de difícil acceso o no está actualizada. Apostarle a un proceso de sistematización nos permite encontrar el conocimiento que se ha adquirido en el hacer, es decir el how know (saber hacer) (PNUD, 2011); también crear memoria en una organización no solo le otorga un valor sobre las formas de trabajo, sino que también les permite identificar mejores recursos para incorporarlos a los nuevos proyectos y servicios y convertirse en referentes para otros procesos similares; el conocimiento una se convierte así en un bien o producto posible de ser capitalizado o patentado, marca propia que reconoce a la empresa en particular.

1.4. Para el aprendizaje (evaluativo) – Fortalecimiento institucional y de los procesos

“Para comprender más profundamente nuestras experiencias y así poder mejorarlas. (Nos permite descubrir aciertos, errores, formas de superar obstáculos y dificultades o equivocaciones repetidas, de tal forma que los tomamos en cuenta para el futuro)”

Oscar Jara

En este punto el interés surge de las reflexiones y análisis de las lecciones aprendidas, tanto en la industria cultural como en la creativa, para generar nuevas

discusiones y construir conocimientos que permitan crear formas de trabajo y hacer asertivas. La sistematización posibilita generar preguntas autoevaluadoras y cuestionamientos desde el diálogo reflexivo en equipo que nos lleven a comprender los procesos internos de la organización, cómo se están desarrollando los servicios o productos y **encontrar elementos innovadores como resultado del conocimiento obtenido**. En este caso, son pertinentes las preguntas como: ¿Qué funcionó bien y que no funcionó?, ¿Cuáles fueron los factores claves de éxito?, ¿Qué se podría haber hecho de otra manera y por qué? ¿Cuáles son las recomendaciones derivadas de la práctica? ¿Cuáles fueron los fallos en lo exitoso del proyecto y cuáles fueron los éxitos o aprendizajes en los fallos del mismo? ¿Cuáles son los aprendizajes de los implicados directa e indirectamente del proceso? y ¿Cómo podemos mejorar lo que estamos haciendo? Estas preguntas le aportan una panorámica amplia a lo que se haya hecho o se esté realizando y es de utilidad a la hora de toma de decisiones.

En este sentido, lo mencionado anteriormente nos permite promover el aprendizaje y la mejora **continua** para el fortalecimiento organizativo, basándonos en algunos postulados tales como:

1.4.1. La sistematización centrada en el aprendizaje tiene el propósito de retroalimentar al equipo responsable de un proyecto o iniciativa en el Sector

empresarial, con el fin de comprender las prácticas organizacionales y proveer insumos para la planificación estratégica y la mejora continua.

1.4.2. La sistematización permite el mejoramiento y la transformación de la propia práctica a partir de un proceso reflexivo que nos lleva a implementar nuevas posibilidades expresivas y diversas alternativas en su práctica, ya que el hecho de sistematizar contribuye a la reflexión y transformación de la propia práctica, en la medida en que hay un conocimiento que es útil para la toma de decisiones en torno al mejoramiento o aprovechamiento de recursos que potencien las prácticas organizativas; en general, permite interrogarse por su quehacer para generar mejoras dentro de su labor.

1.5. Para transferir conocimiento (intercambio y adaptación)

Para intercambiar y compartir nuestros aprendizajes con otras experiencias similares. (Nos permite ir más allá de un intercambio anecdótico, haciéndolo mucho más cualitativo).

Oscar Jara

El conocimiento acumulado en el hacer del sector creativo y cultural, de manera reflexionada, es de gran utilidad para su apropiación por la organización y para otras que estén interesadas en identificar los resultados que se están generando

desde las industrias culturales y creativas. La transferencia de conocimiento permite que se generen comunidades de práctica y de aprendizaje, redes de expertos que tengan como propósito el intercambio de saberes, la adaptación de metodologías o productos que generen procesos innovadores o para aquellas que están en sus inicios, les permite reconocer cómo otras lo han hecho, se han fortalecido y han tenido sostenibilidad en el tiempo.

1.6. Facilitar la visibilidad, comunicación de conocimiento y su incidencia

Para incidir en políticas y planes a partir de aprendizajes concretos que provienen de experiencias reales. (Nos permite formular propuestas de mayor alcance basadas en lo que sucede en el terreno

Oscar Jara

Luego de que entendamos el conocimiento como un bien o producto de valor para el sector creativo y cultural se amplía el marco de posibilidades de acción para la comunicación del mismo, de manera que sea de interés público no solo en éste sino en la sociedad; la visibilidad, en este sentido, permite que se le otorgue un reconocimiento, y por ende, se amplíe la inversión y la generación de recursos y ganancias, además de que sea de interés para las agendas públicas, planes de desarrollo y las políticas culturales.

En este sentido, generar documentación hacia la ampliación de las dimensiones del proyecto o su transferencia a otros contextos, elaborar productos que apoyen estrategias de visibilidad, desarrollo de capacidades o de incidencia tanto en el sector creativo y cultural como en las políticas, aporta para generar un conocimiento en donde se adquiera tal valor que las instituciones tanto gubernamentales como no incluyan en sus agendas y políticas la ejecución de procesos y proyectos innovadores y creativos que fortalezcan ampliamente el Sector.

La sistematización de experiencias y su vinculación a una perspectiva de gestión de mercado invita a consolidar la producción cultural y creativa con criterios de calidad, oportunidad, cooperación, redes, posicionamiento, uso de nuevas tecnologías de comunicación e intercambio cultural y de conocimientos.

1.7. ¿Cómo sistematizar?

Descubrir la verdad a través de la práctica y, nuevamente a través de la práctica comprobarla y desarrollarla. Esta forma se repite en infinitos ciclos, y, con cada ciclo, el contenido de la práctica y del conocimiento se eleva a un nivel más alto. Esta es en su conjunto la teoría materialista dialéctica del conocimiento, y de la unidad entre el saber y el Hacer."

Teniendo estas claridades, debemos reconocer cómo se llevan a cabo los procesos de sistematización, sin antes advertir que cada proceso es único y contextualizado de acuerdo con quién, cuándo y qué propósitos le demos. También, hay múltiples formas en las que se han realizado los procesos de sistematización, partiremos por entender unos momentos que son comunes y en ellos unas fases o pasos a tener en cuenta para llevarlo a cabo.

El primer momento es el **antes**, es decir, marcar una ruta de inicio que debemos planear para darle un propósito o un norte al proceso; lo que tendremos que elaborar son preguntas eje u orientadoras, podemos comenzar preguntándonos por el qué (qué queremos conocer), para qué (cuáles son los propósitos u objetivos de ese conocimiento que queremos conocer), con quiénes (identificar esos actores involucrados, que pueden ser internos o externos, lo que sí es importante es que hayan vivido o participado de la práctica, servicio o experiencia que vamos a sistematizar).

Una pregunta bien realizada debe responder a estos interrogantes, de manera que se delimite el proceso de sistematización, para ello, continuamos con definir cuándo, es decir, si la experiencia tiene un tiempo determinado realizaremos una delimitación temporal, pero también planearemos el proceso, concretando un

cronograma que también indique cuáles son las estrategias, técnicas y herramientas que utilizaremos según con quién lo vayamos a realizar; y luego, los posibles formatos comunicativos en los cuales se van a presentar los productos derivados de la sistematización y la estrategia de difusión y transferencia de dichos productos.

En este momento es indispensable que tengamos claridades sobre el alcance que se le dará a la sistematización, para ello dependen los tiempos y recursos, es decir, responderse qué práctica, servicio o experiencia es factible y viable de sistematización para la organización y con ello se puede definir qué se pretenden analizar y hasta qué punto, ya que no todo es posible de sistematizar de acuerdo con los resultados esperados. Por ello, es tan pertinente plantearse un proceso de sistematización durante el inicio de un proyecto o práctica en la que quiera recuperarse el conocimiento durante el hacer, simultáneo, incorporando espacios de reflexión en donde identifiquemos “hitos de análisis” durante el tiempo que se esté implementando el proyecto o proceso que estemos sistematizando; como también luego de haber comenzado el proyecto o luego de haber finalizado.

En el momento **durante** nos referimos al hacer de la sistematización, la puesta en marcha que puede implicar varias fases en su interior PNUD (2011):

Realizar una indagación de la información que requerimos teniendo en cuenta aquello que queremos conocer. Esta indagación la podemos encontrar en diferentes fuentes secundarias, por ejemplo, planes de trabajo; memorias de reuniones; protocolos; informes de talleres; publicaciones; memoria fotográfica y audiovisual; artículos de prensa, entre otros que consideres importantes.

Analizar esa información y depurarla, es decir, qué nos responde a esas preguntas o ejes que definimos y qué no. Elegir de allí que es útil en determinado proceso de sistematización, para esto es importante contar con formatos que permitan organizar la información, algunas experiencias optan por realizarlo de manera cronológica, por momentos o hitos significativos para la organización, un ejemplo de formato puede ser:

Preguntas/momentos	Momento 1 (Antecedentes) Mes/Año x	Momento 2 (Ejecución) Mes/Año x	Momento 3 (Después) Mes/Año x
Actores			
Propósitos			
Estrategias o actividades			
Otras			

De la información analizada emergen unas categorías de análisis que permitirán clasificar la información, de acuerdo con nuestros ejes o preguntas orientadoras. Estas categorías de análisis pueden salir de una palabra, expresión, característica o atributo que es definida por quienes sistematizan, relacionado con el práctica, proceso o servicio que se interroga; pueden surgir a partir de las preguntas o ejes como también de la experiencia misma que arroje conceptos propios. En algunos casos se pueden jerarquizar de acuerdo con el grado de importancia o relevancia que tengan unas sobre otras.

La fase siguiente es el trabajo de campo, que implica la realización de estrategias, técnicas y herramientas que permitan el diálogo y la construcción colectiva entre los actores involucrados; este momento invita a poner las percepciones, aprendizajes y conocimientos individuales en un mismo plano para conectarlas y generar un nuevo relato, basado en la evidencia, según la experiencia individual de cada persona involucrada, que serán las fuentes primarias. Algunas estrategias que pueden utilizarse en ese momento son entrevistas, grupos focales, talleres participativos, diarios de campo, líneas del tiempo, conversatorios, con herramientas de preguntas sobre qué se hizo, cómo se hizo y qué se aprendió, momentos, hitos o aprendizajes significativos.

Análisis de los resultados. En esta fase nos dedicamos al análisis de los resultados y a su interpretación, para proceder a las conclusiones acerca de nuestro proyecto, proceso o práctica. Este análisis triangula toda la información recopilada desde la fase documental, aquella que se tiene de la experiencia y práctica y la que emergió en el trabajo de campo, para encontrar las similitudes y diferencias y poder derivar en los elementos comunes una narración que responda a las preguntas orientadoras o ejes.

Categorías/Fuentes	Fuente primaria (testimonio)	Fuente secundaria (Documentos, otros)	Tendencias (asuntos comunes que permitan la narración)
Categoría 1	Información recolectada y analizada		
Categoría 2			
Categoría 3			
Categoría 4			

En este momento, la última fase que se realiza es la derivación de conclusiones que surgen de la interpretación que realizamos en la fase anterior de análisis de la información. En este punto la información reflexionada se convierte en el conocimiento que es el resultado tangible que puede ser divulgado, compartido y posible de transferir a otras experiencias o contextos a partir de estrategias de comunicación.

El momento **después** lo entendemos como la difusión, socialización, promoción, intercambio, circulación, comercialización o transferencia de ese conocimiento desde diferentes formatos, como publicaciones, videos, multimedias, plataformas web, espacios de interlocución o difusión, entre otros. También es un momento en el que surgen preguntas para iniciar otro proceso de sistematización o de evaluación en la medida que se identifican las lecciones aprendidas para mejorar o transformar las prácticas, como encontrar otras formas de trabajo o de planear, de manera asertiva e informada, un proyecto.

Momento	Actividad	Fase
Antes	marcar una ruta de inicio que debemos planear para darle un propósito o un norte al proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la práctica o experiencia 2. Elaborar preguntas eje u orientadoras 3. Definir el alcance y los participantes 4. Definir y construir las estrategias, técnicas y herramientas metodológicas 5. Definir los formatos comunicativos que servirán para producir, difundir, circular o apropiar el conocimiento generado.
Durante	Trabajo de campo (Recolección, análisis e interpretación de la información)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indagar qué información tenemos 2. Analizar y depurar la información útil 3. Definir categorías de análisis y clasificar la información 4. Realizar el trabajo de campo. Aplicar las técnicas de recolección de información 5. Analizar los resultados, triangulando la información 6. Interpretar la información y derivar conclusiones
Después	Producción, socialización, circulación, divulgación y/o apropiación del conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar los formatos en los cuales se producirá el conocimiento (informe, publicación, producto audiovisual, multimedia u otros) 2. Divulgación del conocimiento desde diferentes espacios (internos-externos) 3. Identificación de nuevos procesos para sistematización

En este curso encontrarás una unidad enfocada en los temas de la comunicación, tendrás la posibilidad de acercarte a diversas maneras de comunicar, ejemplos y referentes. Acá te presentamos algunas estrategias y formatos comunicativos para presentar los resultados de la producción de conocimiento que generó el proceso de sistematización, algunos ejemplos son los realizados por la Fundación Casa Tres Patios, quienes realizan publicaciones de sus memorias y documentaciones impresas y digitales de sus programas y proyectos, permitiendo divulgar sus metodologías pedagógicas consolidando una marca y forma de hacer que le imprimen un valor en el sector creativo y cultural, algunos de ellos son los Laboratorios Comunes de Creación; como también la interpretación de experiencias de residentes consignadas en sus bitácoras escritas y visuales de Jorge Marín y Francisco Cifuentes, artistas antioqueños que participaron durante 3 meses del 2015 en el programa de residencias conjuntas de Casa Tres Patios, en conexión con FLORA ars+natura. (Fundación Casa Tres Patios, 2016, 2017)

A continuación, podrás ver algunas publicaciones y ejemplos acerca del ejemplo anterior: <https://www.casatrespacios.org/publicaciones-c3p>

La experiencia investigativa La Brecha presentada en la exposición de Ni arte ni educación organizado por el Grupo de investigación de Educación Disruptiva de Matadero Madrid (GED), creado en el 2013 y coordinado por el colectivo Pedagogías

Invisibles con el objetivo de generar un espacio para reflexionar sobre la importancia de lo educativo en la construcción de lo social, es una muestra de la posibilidad de construcción de conocimiento generado desde sus prácticas propias como pedagogas, y de las percepciones de quienes participan en los programas y actividades, quienes a su vez reconocen el potencial de su trabajo (Grupo de investigación de Educación Disruptiva de Matadero Madrid (GED), 2013); el formato para circular los resultados fue la cartografía, producto construido de manera participativa con los involucrados.

A continuación, podrás ver algunas publicaciones y ejemplos acerca del ejemplo anterior: <http://www.niartenieducacion.com/>

Otras experiencias que, aunque no son sistematización parten de procesos reflexivos e investigativos, sirven como referentes para pensarte una manera creativa e innovadora para hacer el proceso de sistematización y luego poner el conocimiento en circulación. Esta experiencia realizada por un artista parte desde su práctica, identificando algunas categorías que le permiten construir su narrativa, con un lenguaje particular a lo que pretende poner en evidencia como artista, utilizando para ello muestras de video y sonido experimental, actividades de fotografía y conciertos que permitieron complementar su exposición en espacios no convencionales como el Ferrocarril de Medellín. Un elemento importante de este producto es que surge de la

experiencia que el autor tuvo con su obra, en esa interacción reflexiva sobre su realidad y su materialización desde las artes. (Timebag, 2014)

A continuación, podrás ver algunas publicaciones y ejemplos acerca del ejemplo anterior: <http://www.timebag.co/>

También existen formatos audiovisuales que permiten recrear la práctica cultural pedagógica, **un ejemplo es Nuestro Tesoro Escondido que, a través de la investigación acción participativa, explora las ideas y visiones que tienen las organizaciones juveniles en Medellín, y recogen su proceso vivido en el video Plata, Cultura y Cambio** (https://www.youtube.com/watch?v=tVZNaaB_YfM, 2017), **que permite** la difusión y transferencia de ese conocimiento adquirido en el hacer. Otros ejemplos en este formato puedes encontrarlos en los siguientes videos:

Deditos Verdes: <https://www.youtube.com/watch?v=ZYTefv4SWsA>

Llamas Grises y Espacio Especial: <https://www.youtube.com/watch?v=bALi7L4mf-U>

Ambos videos recogen la práctica pedagógica desde los resultados evidenciados para ser circulados en espacios alternativos.

Subtema 2: Evaluación en el sector creativo y cultural

Si nos remitimos a la idea de que el conocimiento es un bien que le otorga valor a la organización u empresa, tanto la sistematización como la evaluación son procesos fundamentales que le otorgan capital al sector creativo y cultural. Para cualquier industria cultural y creativa evaluar es imperativo si pretende tener información confiable y verídica necesaria para la toma de decisiones que permitan el rendimiento de la organización, sus resultados, logros de objetivos, desarrollo de la producción de un bien, servicio o práctica o, para reconocer el impacto de sus acciones y la visibilización de los productos.

La evaluación, al igual que la sistematización, no han tenido la relevancia que merecen en la economía creativa; generalmente porque la hemos visto como una actividad puntual, que se realiza al finalizar el bien o servicio, y que nos da información sobre cómo realizamos o logramos los objetivos; o en el peor de los casos, se invisibiliza. Algunas razones de que no se le haya dado la importancia que requiere es porque se perciben los proyectos como la realización de actividades, y una vez realizadas, se dice que se cumplió el objetivo; o porque no se contemplan tiempos y recursos requeridos para su proceso, se deja para más adelante, cuando las acciones o prácticas finalizan y no se cuenta con recursos para evaluar los resultados; porque no se entiende como un proceso riguroso, dejando la evaluación a la

percepción nuestra, lo que no permite una mirada externa o crítica a la labor; no hay voluntad o conocimiento para realizar el ejercicio evaluativo, o se considera que lo debe realizar un actor externo (Roselló, 2011). Sin embargo, vamos a entender la evaluación como un proceso permanente que trasciende la actividad puntual y que hace parte de todos los ciclos o momentos de los procesos que se realizan en la organización.

Dicho lo anterior, es importante que entiendas la evaluación como un **proceso sistemático en el cual se puede obtener información necesaria sobre los resultados, previstos o no, y el funcionamiento de un proyecto, práctica o servicio** para saber en qué medida se logran los objetivos y se desarrolla la producción, con el fin de tomar decisiones oportunas y reorientar las acciones mediante la modificación de cualquiera de sus aspectos (Roselló, 2011). Tener una información confiable sobre la empresa nos permite responder a las necesidades internas de la organización y externas del contexto, así como a las del público objetivo, reconociendo los factores clave para el fortalecimiento institucional. Esta información será de ayuda para la organización en la medida que permite realizar mejoras continuas, se identifican elementos de la práctica, el servicio o proyecto antes, durante y después, de acuerdo con los objetivos, recursos, resultados para su adaptación, innovación o demostración de resultados, y en ese sentido, adelantarse a los hechos o corregir errores, incluso, evitar costos innecesarios y optimizar recursos.

Para que reconozcas dónde se ubica la evaluación en el emprendimiento creativo y cultural, generalmente en un proyecto o servicio se plantea un momento de planeación, en donde diagnosticamos y priorizamos aquellos procesos que se realizarán; luego implementamos las estrategias o acciones, de acuerdo con los recursos disponibles humanos, económicos e infraestructura, si es para la creación, la producción, la comercialización o difusión, por poner ejemplos; y por último, evaluamos cómo se lograron los objetivos o resultados esperados, en este momento puedes asociar la evaluación como una revisión valorada del trabajo hecho; este es un esquema lineal de un proceso productivo cultural o de un proyecto o servicio cultural; sin embargo, si pensamos la evaluación como un proceso, esta estaría en cada momento o ciclo, así evaluamos la planeación, la ejecución y evaluamos incluso la evaluación para tener un control de lo que se está realizando y prever las acciones siguientes. Para entenderlo mejor, puedes ver en el siguiente ejemplo cómo funciona pensarse la evaluación de manera cíclica, sistemática y como proceso:



2.1. ¿Cómo se evalúa?

Los instrumentos que usamos en este proceso de evaluación son los indicadores, que son “los criterios de medición que permiten valorar, analizar y evaluar el comportamiento y la dinámica de las variables; es decir, las características, componentes y elementos que constituyen el objetivo de planes, programas y proyectos” (Quintero, 2001), también se puede considerar como “la medición operativa o cuantificación de las variables teóricas” (Banco de la República, 2014) en el sentido en que cada dimensión de un proyecto que se estudia puede convertirse en un indicador, siendo ese criterio que nos servirá para valorar si las acciones están encaminadas a nuestros propósitos. En el campo, los indicadores los hemos asociado desde lo medible, es decir, de manera cuantitativa, que nos arroja datos importantes para la medición sobre aquello que estemos realizando; paulatinamente se está haciendo tendencia evaluar con indicadores cualitativos, que describen atributos,

cualidades o características; en este caso, proponemos hablar de indicadores cuantitativos que conjuguen lo cuantitativo, permitiéndonos “valorar qué, cuánto y cómo se hará, se hace y se hizo en el sector creativo y cultural, recogiendo datos y opiniones sobre los productos, efectos e impactos que los planes, programas y proyectos culturales tienen sobre creadores, público y sociedad en general, mientras que lo cualitativo nos permite comprender los atributos, las cualidades, las características, las bondades y limitantes de lo que se está haciendo y lo que se hizo, recogiendo las opiniones de oferentes y demandantes sobre los bienes y servicios culturales promovidos” (Quintero, 2001, p. 6). Para el ejemplo que veremos a continuación realizado por el Banco de la República (2014) la interpretación de los indicadores, a pesar de que se deriva de un análisis cuantitativo, se orienta al significado cualitativo de los resultados obtenidos.

Hablar de indicadores para el sector creativo y cultural, sus políticas y su implementación, no es algo novedoso. Tanto en el plano internacional como en nuestro propio país existen antecedentes, intentos y propuestas que tienen en común el mejoramiento interno en la organización, y se ha hecho imprescindible para saber si estamos trabajando en la dirección adecuada o debemos modificar algún aspecto que le brinde credibilidad al proceso y también que nos permita lograr los resultados esperados. Luego de haber entendido estos conceptos básicos y su implementación en el sector creativo y cultural, pueden surgirte preguntas sobre

cómo se lleva a la práctica, para ello te daremos varios ejemplos que puedan ilustrar mejor el desarrollo metodológico de la evaluación.

Un criterio que se aplica para elaborar un indicador es el AMORE, es decir, que sea Asequible, Medible, Oportuno, Relevante y Específico; es decir, que sea posible y alcanzable, que tengamos facilidad para recolectar la información con los métodos y costos que implique; que pueda ser medido y cuantificado o descrito; que sea realista, claro, concreto y consensuado o aceptado (Roselló, 2011). De acuerdo con lo anterior, es importante que dispongamos de instrumentos para obtener la información, los cuales pueden ser registros (censos, estadísticas existentes, actas de reuniones, documentos de trabajo de orden interno) generados por la propia empresa o externos; mediciones que se pueden aplicar a las prácticas, proyectos, actividades o productos; encuestas de opinión, percepción, muestreos que permitan arrojar información; entrevistas individuales o grupales que aporten información cualitativa y complementen los datos cuantitativos.

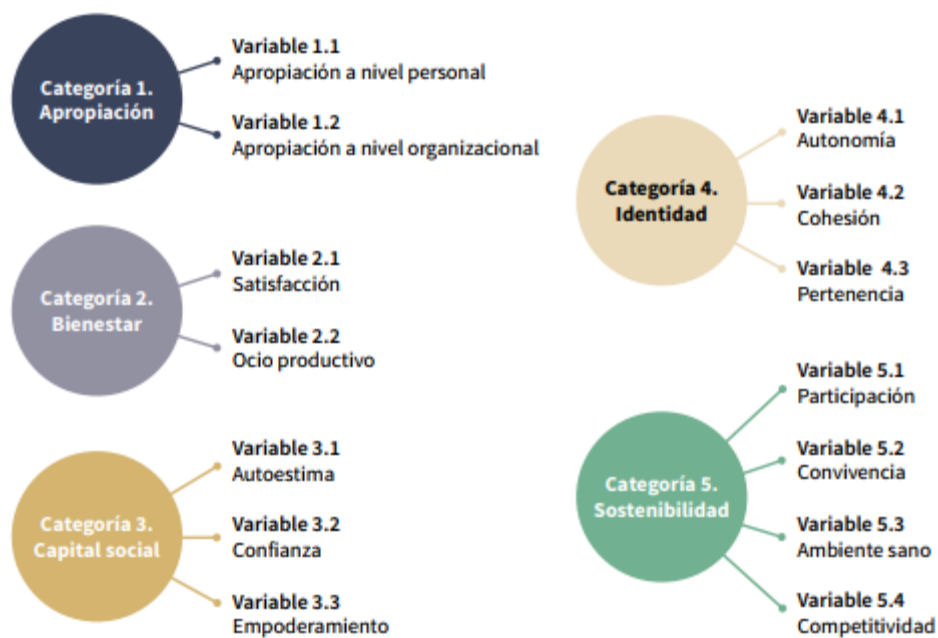
Un ejemplo en el ámbito internacional como lo realiza la UNESCO con indicadores para la medición de la actividad cultural (Echavarría, 2018) que le permiten tener un conocimiento sobre la producción y consumo de servicios culturales, así como el valor público e impacto en la economía y desarrollo de un país,

y de esta manera orientar la financiación hacia este Sector. Un ejemplo de indicadores desde el caso de Australia es:

TEMA	INDICADOR	DATO	CATEGORIAS
Valor cultural	Los bienes culturales		-Número de elementos de infraestructura cultural -Número de fondos de la biblioteca, elementos del patrimonio y Archivos (...)
	Talento (Capital humano)	Datos no poblacionales	-Capacitación /desarrollo profesional -Becas (...)
	La identidad cultural		-Número de proyecto financiado de empresas y artistas (...)
	Innovación (Nuevo trabajo/empresas)	Apoyo a la creación de nuevas empresas Desarrollo de la industria	-Número de proyecto financiado de empresas y artistas (...) -Incubadoras de Arte (...)

Fuente: (Echavarría, 2018). Industrias Culturales y Creativas: Perspectivas, Indicadores y Casos

Para el caso colombiano retomaremos la batería de indicadores creados por el Banco de la República (2014) para medir el efecto e impacto de su política cultural. Ellos partieron por identificar dimensiones (para este caso ciudadanía) y en ellas variables estructuradas desde categorías y criterios, como lo fueron:



Fuente: Banco de la República, 2014, pp. 5-6

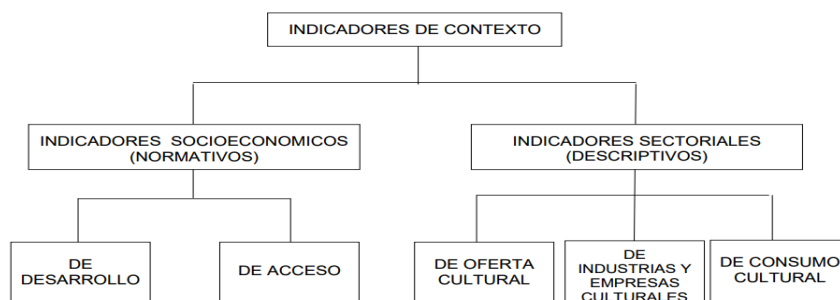
Para la construcción de estos indicadores, ellos definieron de cada variable un atributo o rasgo medible que sirvió para definir qué información requerían y dónde buscarla (revisión bibliográfica, de informes o planes de trabajo, entre otros), así como la elaboración de los instrumentos necesarios para recopilar la información (encuestas, grupos de opinión o discusión, entre otros) con actores internos y externos, para luego analizarla con base en análisis estadísticos; el más común es darle un valor a cada variable y atributo, y puntuarla en escala tipo Linkert que evalúa de 1 a 5 (desde completa o totalmente positivo siendo 5, parcial positivo 4, nulo 3, parcial negativo 2 y completa o totalmente negativo puntuado a 1), estas puntuaciones se le otorgan a cada atributo y se dividen por el número de ítems

recogiendo un promedio o porcentaje estadístico que da cuenta de cada variable.

(Banco de la República, 2014)

Ahora bien, si la evaluación la entendemos como un proceso continuo que abarca todo el proyecto, práctica o servicio en la empresa, los indicadores que utilizamos tienen diferentes definiciones de acuerdo con el momento que requerimos evaluar, así podemos encontrar indicadores ex-ante o de contexto; de gestión o proceso, y de resultado, ex-post o impacto.

En el momento Ex-ante o de contexto, evaluamos el diagnóstico, ¿El punto de partida del proyecto era correcto? Miraremos hasta qué punto hicimos un buen análisis de la realidad en la que se inscribe el proyecto y si llegamos a un buen diagnóstico que nos permita construir objetivos y orientar la planeación e implementación del bien, servicio o producto (Roselló, 2011).



Fuente: Quintero, V. 2001

Si el interés es realizar un seguimiento y monitoreo al proyecto u empresa, se tendrán indicadores de gestión y de resultado. Los indicadores de gestión te permitirán tener información precisa sobre el proceso, es decir, el funcionamiento, de acuerdo con lo previsto, de la producción o implementación del bien o servicio; para esto tendremos en cuenta los Indicadores de Recursos, Costos y Tiempos, que dan cuenta de la utilización y desempeño de todos los elementos, actores, recursos financieros y tiempos que intervienen en cada proceso cultural, es decir, miden el nivel, cantidad y calidad de los elementos requeridos y utilizados en cada actividad para la obtención de los productos y/o servicios culturales (Quintero, 2001). En este grupo también están los Indicadores de Proceso que dan cuenta de las actividades realizadas y las metas intermedias cumplidas, así como de los resultados preliminares e intermedios, en diferentes etapas o momentos de ejecución, midiendo el cumplimiento en la realización del conjunto de actividades, y su grado de calidad, que se han realizado para tratar de alcanzar la misión y el objetivo propuesto. (Quintero, 2001)

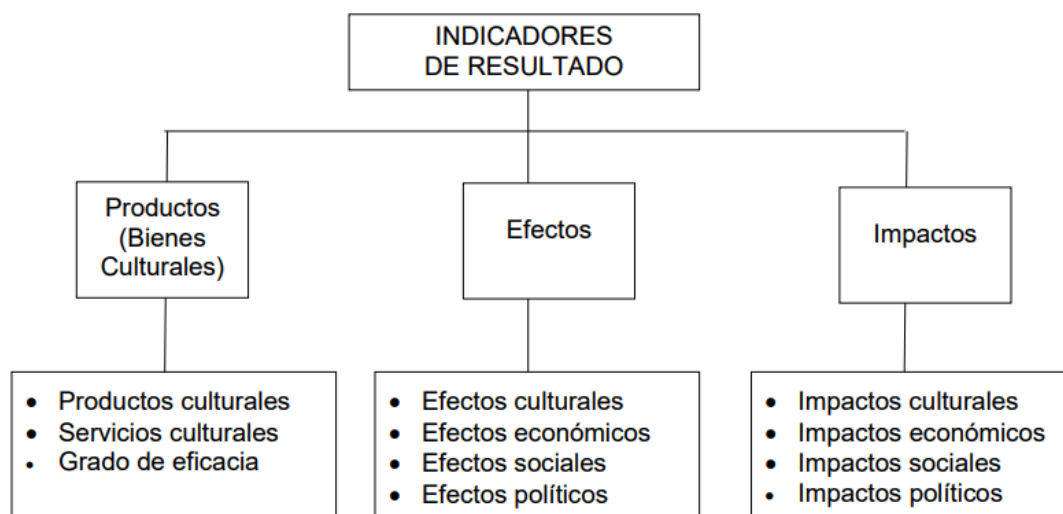


Fuente: Quintero, V. 2001

Los indicadores de resultado te servirán para evaluar hasta qué punto se han obtenido los objetivos/resultados deseados, es decir la eficacia, desde dos instancias: la primera será el producto, los cuales reflejan los resultados concretos de las actividades desarrolladas a partir de insumos disponibles y de los procesos adelantados, y si reflejan el cumplimiento de los propósitos establecidos en la misión y en los objetivos adelantados por la organización cultural(Quintero, 2001); en segunda instancia, los indicadores de efecto, que son a mediano plazo, identifican la contribución de estos a los proyectos, políticas o planes de la empresa o del Sector de acuerdo con la valoración de los usuarios, clientes o beneficiarios de los bienes y servicios culturales ofrecidos.(Quintero, 2001)

Los indicadores de impacto, como su nombre lo indican, pueden darte un panorama de la repercusión del proyecto a mediano y largo plazo y a gran escala, es

decir, el aporte del bien, servicio o proyecto al desarrollo humano, la calidad de vida y el bienestar de la comunidad, como fin último del sector cultural. (Quintero, 2001).



Fuente: Quintero, V. 2001

Como quedó claro, la tendencia hoy es a utilizar indicadores **cuali-**
cuantitativos que no solo te permitan medir datos sino también percepciones sobre aquello que queremos evaluar; su uso depende del momento o ciclo del proyecto o práctica que estemos evaluando; así tendremos indicadores para el diagnóstico, la planeación, la ejecución y la evaluación de manera que tenga una información completa confiable y rigurosa. Ahora bien, ya tienes un conocimiento general sobre el tipo de indicadores y los momentos en los que pueden aplicarse, así como su proceso de construcción. Si deseas acercarte a otras experiencias, el documento “*Índices de impacto cultural*” Antecedentes, metodología y resultados del Banco de la República (2014) presenta algunos referentes que pueden ser útiles a la hora de entender de

manera aplicada la construcción de indicadores y los resultados de evaluaciones, especialmente de efecto e impacto.

De lo expuesto puedes entender que la evaluación es un proceso que no debe descartarse si lo que se quiere es tener, mejora continua y valor capitalizable de conocimiento, ya que nos sirve para mejorar los procesos; identificar elementos que pueden potenciarse o que deben reorientarse o descartarse; mejorar el proyecto en ediciones futuras; generar nuevas rutas o estrategias que sean innovadoras en el hacer, evitar costos innecesarios; demostrar resultados y confiabilidad en los procesos y generar sostenibilidad en la empresa u organización.

Cierre

A lo largo de esta tercera unidad pudimos abordar los conceptos de sistematización y evaluación como procesos que incluso pueden ser complementarios, y comprender su aplicación en el sector creativo y cultural como generador de valor y capital intelectual, reconociendo para qué son relevantes y cómo los podemos llevar a cabo. La sistematización es un factor clave en la gestión y transferencia del conocimiento de la organización u empresa y permite la reflexión e interpretación analítica del hacer o la práctica como conocimiento para su producción y difusión; la evaluación, por su parte, es un momento que transversaliza todo

proceso, proyecto o práctica con el fin de direccionar el hacer, posibilitar la toma de decisiones y el fortalecimiento empresarial.

Conclusiones

En el desarrollo de este módulo se brindaron elementos conceptuales para entender en primera instancia términos como cultura, cambio, crisis, creatividad y como estos son las bases para lo que hoy acontece en el ámbito de los emprendimientos culturales y creativos.

También se reconocieron algunos proyectos que pueden ser inspiración para asumir nuestras propias apuestas en campo de las crecientes economías creativas y culturales.

Distinguir este tipo de iniciativas de otras organizaciones, como las industrias manufactureras o las de consumo, es fundamental para entender las particularidades de los modelos de la gestión cultural.

Desde esta perspectiva, pensar en que la sociedad contemporánea consume y gestiona grandes niveles de información para producir nuevos saberes puede ubicar a las empresas culturales como empresas de conocimiento, Este reconocimiento implica en esencia entender que el conocimiento no es solo un activo valioso, sino probablemente el más importante dentro de este Sector.

Así pues, hay que entender el conocimiento como un insumo que permite desarrollar metodologías, enfoques y formas concretas de trabajo, modelos de relacionamiento con los públicos de interés y reflexiones que definen las posiciones éticas, políticas y estéticas de cada iniciativa.

Sin embargo, es necesario entender también que los “productos” de los emprendimientos creativos y culturales son también activos de conocimiento. Es decir, los resultados de los procesos asumidos por el Sector deben entenderse como productos intelectuales.

De ahí la enorme necesidad de encontrar formas de hacer seguimiento a estos activos. Un camino posible, sin gran complejidad en la gestión, es la trazabilidad de los objetivos de conocimiento. En este acercamiento se valoran diversos instrumentos para analizar si el qué, el cómo y el para qué de mis activos está siendo cumplido y además si lo estoy haciendo de manera efectiva y eficiente.

Finalmente, y como gran conclusión de este módulo, debemos insistir en la importancia de entender que el conocimiento puede apoyar la sostenibilidad de las iniciativas culturales en dos vías: los saberes permiten posicionar un valor en las organizaciones, dotándolas de capitales relaciones y legitimidad en las áreas en las que tienen experticia técnica y discursiva; y en segundo orden el conocimiento

permite proceso de formación a diferentes actores, logrando que los emprendimientos culturales hagan aportes concretos a la formación de mejores ciudadanos, con criterios de sostenibilidad.

Lista de referencias

ARAMBURO RODRIGUEZ, J (2017) Formulación de proyectos educativos, Medellín, Proantioquia.

Banco de la República (2014) Índices de impacto cultural. Antecedentes, metodología y resultados. Recuperado el día 18 de marzo de 2018 de

<http://sispru.scrd.gov.co/siscred/sites/default/files/indices-impacto-cultural.pdf>

BRADLEY, K. (2003) «Intellectual capital and the new wealth of nations II» *Business Strategy Review*, vol. 8, no. 4, pp. 33-44

Bonilla, Liberta. Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *Acimed* 2007;15(3).

Buitrago, F., & Duque, I. (2013). *La economía naranja, una oportunidad infinita*.

Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo BID.

CAMISÓN, C.; PALACIOS, D.; DEVECE, C.(1999) *Modelo Nova. Club de Gestión del conocimiento y la innovación de la comunidad valenciana* [en línea], Universitat Jaume I de Castellón, Disponible en: <[http://www.gestiondelconocimiento.com / ficha.php?colaborador=dpalacio](http://www.gestiondelconocimiento.com/ficha.php?colaborador=dpalacio)>

CONSEIL DE L'EUROPE (1996): *Culture et quartiers*, Vol. 1. Concepts et références, Strasbourg, Conseil de l'Europe.

CONSEJO DE EUROPA (1999): Sueños e identidades. Una aportación al debate sobre cultura y desarrollo en Europa, Barcelona, Interarts-Ed. Península

Consejo nacional de la Cultura y las Artes. Mapeo de las Industrias Creativas en Chile. Caracterización y Dimensionamiento. Publicaciones Cultura. 2014.

CORFO. (2015). *Prácticas de emprendimiento creativo y cultural en América Latina*. Santiago de Chile: Gobierno de Chile.

Deditos verdes. Recuperado el 15 de marzo de <https://www.youtube.com/watch?v=ZYTefv4SWsA>

Echavarría, J. (2018) Industrias Culturales y Creativas: Perspectivas, Indicadores y Casos. Recuperado el 15 de marzo de https://issuu.com/sinnergiak/docs/industrias_culturales_creativas_ech

EDVINSON, L.; MALONE, M. (1999) *El capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Barcelona.

Fundación Casa Tres Patios (2015). Residencias conjuntas: Jorge Marín y Francisco Cifuentes. Bitácoras escritas y visuales de Jorge Marín y Francisco Cifuentes, artistas antioqueños que participaron durante 3 meses del 2015 en el programa de residencias conjuntas de Casa Tres Patios, en conexión con FLORA ars+natura.

Recuperado el 15 de marzo de <https://www.casatrespacios.org/copy-of-publicaciones>

Fundación Casa Tres Patios (2016). Laboratorios Comunes de Creación. Recuperado el 15 de marzo de https://issuu.com/casatrespacios/docs/micro-3_lcc_2016-version_web

Fundación Casa Tres Patios (2018). Publicaciones. Memorias y documentaciones impresas y digitales de los Programas y Proyectos desarrollados por Casa Tres Patios. Recuperado el 15 de marzo de <https://www.casatrespacios.org/copy-of-publicaciones>

GARCÍA CANCLINI, N. (1987): Políticas culturales en América Latina, México, D.F., Grijalbo.

Grupo de investigación de Educación Disruptiva de Matadero Madrid (GED) (2013). La brecha, una investigación de Núbol. Recuperado el día 18 de marzo de 2018 de <http://www.niartenieducacion.com/project/la-brecha/>

Howkins, John. *The Creative Economy*. Allen Lane the Penguin Press, Londres, 2007
pag. 86

HUGHES, O.E. (1994): *Public Management and Administration*, Londres, The
MacMillan Press.

Jara, O. (2011). La sistematización de experiencias: aspectos teóricos y
metodológicos. En: *Decisio* (28), 67-74.

Llamas grises y espacio especial. Recuperado el 15 de marzo de
<https://www.youtube.com/watch?v=bALi7L4mf-U>

MACHADO, R.; MONAGAS, M (2004) «Hacia un modelo de formación de cuadros para
el turismo» *Apuntes*, Número especial por el X Aniversario, ISSN 1727-1487.

OBSERVATORY INTERARTS (1999): *Empiric: culture, employment and third system*;
project funded under the «Third System and Employment, European Commission»,
DG V, Barcelona, Observatorio Interarts.

PNUD (2011). *Sistematización para Transferir Conocimiento*. Centro Regional del
PNUD para América Latina y el Caribe. Recuperado el 14 de marzo de 2018 de:
http://procurement-notice.undp.org/view_file.cfm?doc_id=55713

Pérez, T. (2016). Guía Didáctica para la Sistematización de Experiencias en Contextos Universitarios. Universidad Nacional Abierta, subprograma de extensión universitaria. Recuperado el 14 de marzo de 2018 de <http://www.cepalforja.org/sistem/bvirtual/wp-content/uploads/2016/04/GUIA-DID%C3%81CTICA-SISTEMATIZACI%C3%94N-abril-2016.pdf>

Plata, cultura y cambio -Nuestro tesoro escondido (2017). Recuperado el 15 de marzo de https://www.youtube.com/watch?v=tVZNaaB_YfM

PUF. SANTCOVSKY, H. (1994): Los actores de la cultura, Barcelona, Ed. Hacer

Quintero, V. 2001. Indicadores de gestión cultural. II encuentro nacional indicadores de gestión cultural - Medellín Marzo 28 al 30 de 2001 -. Recuperado el 15 de marzo de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/6.%20Indicadores%20de%20gestion%20cultural.pdf>

QUINTAS, P.; LEFRERE, P.; JONES, G., *Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)* [en línea], 1997 [consulta: 2008-12-03]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kmat.htm

Ramoneda, Josep. “La cultura de la incertidumbre”. En *Ciudades Creativas. Ciudadanía, cultura difital y emprendimiento social. Volumen 4*. Fundacion Kreanta.

Roselló, D. (2011). La evaluación de proyectos y procesos culturales. Recuperado el 15 de marzo de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/evaluacion-proyectos-procesos-culturales>

TEIXEIRA COELHO (1997) : Dicionário crítico de política cultural. Cultura e Imaginário, São Paulo, Ed. Iluminuras.

Timebag, 2014. Ferrocarril. Recuperado el día 18 de marzo de 2018 de <http://www.timebag.co/timebag-ferrocarril/>

UNESCO (1998): Conferencia intergubernamental sobre políticas culturales para el desarrollo, Informe Final, París,

UNESCO. MULLER, P. (1990): Les politiques publiques, París

Glosario

Activo: un activo se denomina al conjunto de todos los bienes y derechos que son propiedad de una empresa, institución o individuo, que pueden ser convertidos en un momento dado en dinero. Entre los activos se pueden listar los productos que la empresa vende o produce, las patentes, el mobiliario o cualquier otro tipo de bienes de que la empresa sea propietaria.

Conocimiento: una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer (know-how), que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción (PNUD, 2011, p. 8)

Cultura: el conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. / Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social

Economía creativa: Conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual.

Emprendimiento: proceso mediante el cual una persona o colectivo unen esfuerzos, recursos e ideas para desarrollar una propuesta, generalmente con objetivos de desarrollo económico, cultural o de desarrollo social.

Evaluación: conjunto de herramientas, análisis e interpretaciones que permiten verificar si se está cumpliendo un objetivo previamente definido. En función de en que momento se aplique y a quienes se haga, la evaluación puede ser de caracterización, diagnóstica, formativa o sumativa. Esta última se encarga de evidenciar los resultados de todo un proceso o práctica **Indicador:** los criterios de medición que permiten valorar, analizar y evaluar el comportamiento y la dinámica de las variables; es decir, las características, componentes y elementos que constituyen el objetivo de planes, programas y proyectos. (Quintero, 2001)

Industria creativa: Conjunto de actividades que abarcan la creación, producción y comercialización de bienes culturales y creativos potenciados con acciones de publicidad, periodismo y diseño, entre otros.

Interculturalidad: La interacción entre dos o más culturas de un modo horizontal y sinérgico. Esto supone que ninguno de los conjuntos se encuentra por encima de otro, una condición que favorece la integración y la convivencia armónica de todos los individuos.

Impacto social: Efecto de cambio una comunidad o en la sociedad derivado de una intervención concreta como resultado del desarrollo de un proyecto económico o social que puede ser positivo o negativo.

Medición: proceso mediante el cual se establecen criterios objetivos y verificables que arrojen información para una evaluación. Las mediciones suelen contar con escalas o patrones para entender los niveles de avance o desarrollo de una actividad, proceso o sistema específico.

Organización: en el lenguaje empresarial, las organizaciones se entienden como los arreglos de recursos, equipos y relaciones para el cumplimiento de uno o varios objetivos. Independiente de su forma (empresa, industria, colectivo o emprendimiento) las organizaciones cuentan con códigos comunes que les permiten adelantar sus trabajos.

Sector creativo y cultural: este término engloba a las industrias denominadas creativas y culturales, que generalmente se encargan de la producción, desarrollo, circulación y apropiación de bienes intangibles o culturales, así como los productos relacionados con diversas expresiones y manifestaciones de la cultura. Aparte de buscar utilidades económicas, suelen tener objetivos cercanos a los procesos de desarrollo humano y social.

Sistematización: proceso riguroso de interpretación crítica de una práctica, servicio o experiencia. (Jara, 2011)

Este módulo ha sido creado por Vívelo Comunicaciones en alianza estratégica con la Fundación Viajelogía.

