ASESOR(A) 1020 13, DESPACHO VICEMINISTRO CREATIVIDAD Y ECONOMÍA NARANJA DEL MINISTERIO DE CULTURA

CERTIFICA QUE

ASOCIACION COLOMBIANA DE FACULTADES DE ADMINISTRACION, identificado con **NIT** No. **860564474**, cumplió a satisfacción técnica, administrativa, financiera y jurídicamente con el objeto y las obligaciones del contrato de **CONTRATACIÓN RÉGIMEN ESPECIAL (DIRECTO). ESAL No. 1438/2021**, en la forma y oportunidad pactadas.

En caso que se haya generado un pago anterior en virtud del contrato, CERTIFICO que el informe de ejecución correspondiente a dicho periodo se encuentra publicado en SECOP II.(1)

Por lo anterior, se genera registro de reevaluación al proveedor donde autoriza cancelar la suma de **$ 334.350.000,00 "TRESCIENTOS TREINTA Y CUATRO MILLONES TRESCIENTOS CINCUENTA MIL PESOS M/Cte.";** correspondientes al **Tercer Pago** y tras previa verificación del cumplimiento de sus obligaciones con los sistemas de seguridad social integral (salud, pensión y riesgos profesionales) y parafiscales.

Afecta los siguientes usos presupuestales:

No. COMPROMISO	RUBRO	USO	VALOR
421121	C-3301-1603-36-0-3301069-02	A-02-02-02-009-005-09	$13.500.000,00
297721	C-3301-1603-36-0-3301095-02	A-02-02-02-009-005-09	$143.500.000,00
297721	C-3301-1603-36-0-3301069-02	A-02-02-02-009-005-09	$177.350.000,00
T O T A L			**$334.350.000,00**

Se expide en Bogotá, D.C. a los 30 días del mes de agosto de 2021

BRAYAN ALEXANDER MORENO CHAPARRO
ASESOR(A) 1020 13, DESPACHO VICEMINISTRO
CREATIVIDAD Y ECONOMÍA NARANJA
Supervisor

Vo. Bo.: LEANDRA ISABEL BARÓN SALGADO
JUAN FELIPE TSAO BORRERO
JUAN FELIPE PARRA OSORIO

(1) Solo aplica para contratos que están publicados en SECOP II

REPÚBLICA DE COLOMBIA
MINISTERIO DE CULTURA
CONVENIO 1438-2021

ROLES Y TIEMPOS PARA LA TRANSFERENCIA METODOLÓGICA DEL MODELO DE GOBERNANZA

Las acciones relacionadas con la incorporación del Modelo de Gobernanza implican la participación de:

1. El Asesor Territorial del Ministerio de Cultura
2. Las personas del territorio que hacen parte de los Nodos/Mesas de Economía Naranja
3. El contratista de gestión documental y apoyo logístico
4. El contratista de ASCOLFA

El resultado final del acompañamiento realizado por ASCOLFA en el marco del Convenio será la realización de los talleres de transferencia de la Metodología con la participación de los de Nodos/Mesas de Economía Naranja definidos por el Ministerio de Cultura y la asistencia de sus Asesores Territoriales.

Para la descripción de las actividades se propone:

- Los pasos para realizar la transferencia de la propuesta metodológica del Modelo de Gobernanza.
- La transferencia de la estrategia de relacionamiento de los Nodos/Mesas de Economía Naranja.

- Los pasos en territorio para constituir o consolidar los Nodos/Mesas de Economía Naranja.

Actividades del Asesor Territorial:

- Participar del Piloto del Taller y hacer retroalimentación sobre el proceso y formatos empleados.
- Participar del Taller presencial de transferencia de los pasos 2 y 3 de la Metodología del Modelo de Gobernanza de acuerdo con los roles definidos durante el piloto.
- Acompañar a los territorios en las actividades mediadas por tecnología para la transferencia de los pasos 0, 1, 4 y 5.
- Reuniones mensuales de seguimiento con las Secretarías Técnicas o quien haga sus veces y las comisiones de los Nodos/Mesas a ellos asignados y definidas en cada uno de los territorios. Las actividades estarán relacionadas con el grado de madurez de cada uno de los Nodos/Mesas y la fase en la que se encuentran en la apropiación del Modelo de Gobernanza y desarrollo de su plan de trabajo.
- Coordinar con las personas en territorio el desarrollo de los pasos de la metodología del Modelo de Gobernanza.

Actividades de las personas del territorio:

- Participar de los talleres presencial y en línea de transferencia de la metodología del Modelo de Gobernanza.
- Replicar en el territorio los pasos de acuerdo con el grado de madurez de apropiación del Modelo de Gobernanza y del desarrollo del plan de trabajo definido por el Nodo/Mesa, en coordinación con el Asesor Territorial del Ministerio de Cultura.

- Programar, acompañar y recoger las evidencia de las reuniones periódicas de las comisiones del Nodo/Mesa y presentar los informes de seguimiento de los proyectos al Ministerio de Cultura a través de los Asesores Territoriales del Ministerio de Cultura.
- Liderar los eventos que desarrollen en el territorio como parte del plan de trabajo del Nodo/Mesa.
- Con la comisión de Comunicaciones del Nodo/Mesa, integrar a su actuación la estrategia de relacionamiento por medio digitales.
- Promover la participación de los actores del ecosistema creativo y cultural en el mapeo exprés realizado por el Ministerio de Cultura.
- En el caso que el territorio sea elegido para realizar el grupo focal sobre el resultado del mapeo exprés, apoyar en la convocatoria de los actores participantes.

Actividades del contratista de Gestión de Conocimiento y apoyo logístico:

- Acopiar, consolidar y gestionar los documentos requeridos para la transferencia del Modelo de Gobernanza.
- Suministrar los formatos y documentos requeridos por los territorios para la realización de los talleres internos de la apropiación del Modelo de Gobernanza.
- Recopilar, sistematizar, procesar, gestionar y presentar los informes de avance del proceso realizado en territorio por los Nodos/Mesas para apropiar el Modelo de Gobernanza.
- Recopilar, sistematizar, procesar, gestionar y presentar los informes de cumplimiento de actividades, metas e indicadores de los Nodos/Mesas.

Actividades del contratista ASCOLFA:

- Proponer la metodología de transferencia del Modelo de Gobernanza.
- Construir los documentos de apoyo para la transferencia del Modelo de Gobernanza.
- Diseñar los formatos a utilizar en los talleres de trasferencia y aplicación del Modelo de Gobernanza.
- Liderar los talleres de transferencia del Modelo de Gobernanza.
- Cuando así sea requerido expresamente, asesorar a los territorios en la preparación de los talleres de transferencia del Modelo de Gobernanza en los territorios.
- Generar las piezas de comunicación para los lanzamientos de las Agendas Creativas.
- Promover y coordinar con el responsable del Mapeo Exprés del Ministerio de Cultura la realización del mapeo exprés en los territorios definidos.
- Coordinar la realización de los grupos focales para el análisis del mapeo exprés.

Actividades	Participantes	Agosto			Septiembre				Octubre				Noviembre					Diciembre	
		17-20	23-27	30-3	6-10	13-17	20-24	27-1	4-8	11-15	19-22	24-29	2-5	8-12	16-19	22-26	29-3	6-10	13-17
Piloto del Taller	Asesores Territoriales-Contratista ASCOLFA	1																	
Taller de transferencia	Actores del Nodo/Mesa, Asesores Territoriales-Contratista ASCOLFA			1															
Transferencia metodología																			
Fases 0 y 1	Actores del Nodo/Mesa, Asesores Territoriales,Contratista Gestión de Conocimiento, Contratista ASCOLFA						1												
Fases 2 y 3	Actores del Nodo/Mesa, Asesores Territoriales,Contratista Gestión de Conocimiento, Contratista ASCOLFA			1															
Fases 4 y 5	Actores del Nodo/Mesa, Asesores Territoriales,Contratista Gestión de Conocimiento, Contratista ASCOLFA										1								
Reuniones de las comisiones de los Nodos/Mesas	Actores del Nodo/Mesa, Asesores Territoriales,Contratista Gestión de Conocimiento, Contratista ASCOLFA																		
Desarrollo de estrategia de relacionamiento	Actores del Nodo/Mesa, Asesores Territoriales-Contratista ASCOLFA			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Mapeo exprés	Actores del Nodo/Mesa, Resposnable Mapeo Ministerio-Contratista ASCOLFA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		

REPÚBLICA DE COLOMBIA
MINISTERIO DE CULTURA
CONVENIO 1438-2021

CARTILLA GUÍA DEL PASO A PASO PARA LA CREACIÓN DE OBSERVATORIOS TERRITORIALES

Contenido

1. Introducción 2
2. ¿Por qué y para qué un Observatorio Economía Creativa y Cultural? 3
3. ¿Qué es un observatorio y quiénes lo conforman? 6
3. Paso a paso para la creación de un Observatorio Territorial 8
   3.1. Fase 1: Los pasos previos 8
      3.1.1. Etapa 1: El reconocimiento del desarrollo de las Industrias Culturales y Creativas en el Territorio: políticas, lineamientos, acciones, investigaciones y actores. 8
      3.1.2. Etapa 2: La convocatoria a los potenciales interesados. 13
   3.2. Fase 2: La puesta en marcha 17
      3.2.1. Etapa 3: El propósito compartido del Observatorio: lo que queremos exaltar y alcanzar. 17
      3.2.2. Etapa 4: Nuestra Gobernanza: ¿cómo vamos a organizarnos para lograr el Propósito? 24
      3.2.3. Etapa 5: Ponemos en marcha nuestro Observatorio. 29
   3.3. Fase 3: Hacia la consolidación del Observatorio de Economía Creativa y Cultura 33
      3.3.1. ¿Por dónde empezamos?: Nuestros primeros proyectos. 33
      3.3.2. Etapa 7: Y, ¿cómo lo hacemos?: Los cronogramas para avanzar en el cumplimiento del Propósito. 37
      3.3.3. Etapa 8: y, ¿cómo lo financiamos?: Cuáles son las fuentes de financiamiento y cuántos recursos tenemos. 37
      3.3.4. Etapa 9: Manos a la obra: Ejecución del plan de trabajo. 38

1. Introducción

En años recientes, el Ministerio de Cultura de la República de Colombia ha adelantado varias estrategias para fortalecer la economía creativa en el territorio nacional. Una de ellas son los Observatorios es un instrumento para la generación de información y conocimiento, es decir que busca generar, construir y difundir herramientas de análisis que permitan a los actores del sector tanto público como privados tomar mejores decisiones (MINCULTURA 2021).

Esta estrategia tiene como busca crear centros de información, investigación y/o desarrollo de conocimiento práctico y fundamentado en datos recientes y útiles que permitan dar una visión más clara de sector y que pueda servir como herramientas para la toma de decisiones de políticas públicas a nivel territorial. Para el año 2021 se busca constituir dos y dejar la estructura y el diseño para que en los próximos años se creen muchos más.

Para su implementación, es necesario constituir un Modelo de Gobernanza que permita lograr el diseño, implementación y seguimiento de la articulación entre los actores del territorio que realizan proyectos de investigación en torno a las industrias creativas y culturales, con las cuales se sistematice la información, procese la información disponible y se produzcan informes sectoriales que contribuyan a la formulación de política pública, estrategias y toma de decisiones para el fortalecimiento de estos sectores.

De esta manera, y en el marco de la Política Integral de Economía Naranja, se “busca desarrollar el sector cultural y creativo a través de una mayor productividad, diversificación, innovación, participación, apropiación y consumo, generando mayor sostenibilidad de la pluralidad de organizaciones y agentes que lo conforman, en condiciones de trabajo decente, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y en reconocimiento de la diversidad cultural y creativa que existe en todo el territorio nacional y la heterogeneidad de los riesgos asumidos, condiciones económicas, necesidades y actividades desarrolladas por sus integrantes” (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020).

2. ¿Por qué y para qué un Observatorio Economía Creativa y Cultural?

El Ministerio de Cultura en su misión de fortalecer los ecosistemas alrededor de las industrias creativas y culturales ha formulado la estrategia para el desarrollo de Observatorios de Economía Creativa y Cultural con el objetivo otorgar estas herramientas al sector, impactando positivamente en el desarrollo de las actividades de los agentes culturales, fortaleciendo el sector, generando oportunidades de crecimiento y buscando alcanzar metas a mediano y largo plazo a través de la articulación entre actores que realizan investigaciones, análisis de información, producción de informes sectoriales sobre las industrias creativas y culturales, con la cual se pueda mejorar en la toma de decisiones para su desarrollo.

El marco normativo en el cual se inserta esta estrategia se viene desarrollando desde hace más de una década. En primer lugar, el reconocimiento formal de la cultura y su aporte a la economía se encuentra en el Documento Conpes 3659 de 2010 (Departamento Nacional de Planeación, 2010) formaliza la política Nacional para la promoción de las industrias culturales en el país y define cinco estrategias para su efectiva implementación, entre las cuales se incluye la promoción de la circulación de bienes y servicios, y el apoyo a iniciativas locales para el desarrollo de la industria creativa y cultural.

Este Conpes 3659 genera, de igual manera, el lineamiento para la creación de un observatorio de industrias culturales (Departamento Nacional de Planeación, 2010). Ese mismo año se crea el Observatorio de Cultura y Economía con el objetivo de “generar, diseñar y difundir información e instrumentos de análisis que les permita a los actores públicos y privados del sector cultural tomar mejores decisiones en el ejercicio de sus actividades, que conlleven a facilitar el acceso a los bienes y servicios culturales y mejorar la competitividad de las industrias culturales” (Observatorio de cultura y economía, 2021).

Para el año 2017 con la denominada Ley de Economía Naranja, se incorporan 14 subsectores y 103 actividades económicas (Congreso de la República de Colombia, 2017) distribuidas en tres categorías de sectores, subsectores y actividades económicas y que serán objeto de la actuación del Observatorio, de acuerdo con los intereses y la vocación cultural del territorio. Estos grupos son definidos en la Política Integral de la Economía Naranja como:

- Artes y patrimonio: que comprende las artes visuales, las artes escénicas, el turismo patrimonial y cultural, y la educación que, aunque es transversal, se incluye en este primer grupo por considerarse "como actividad fundamental en la transmisión de la cultura" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 20). Este grupo comprende el patrimonio material e inmaterial y las prácticas artísticas con valores simbólicos, estéticos e históricos.
- Industrias culturales tradicionales: comprende los sectores editorial, fonográfico y audiovisual los cuales realizan producción y difusión en masa de contenidos.
- Industrias creativas: comprende medios digitales, el diseño y la publicidad que incluyen "creaciones tienen a la vez valor simbólico y consideraciones funcionales, técnicas y estéticas asociadas a un uso particular" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 20)

Por otro lado, en el marco del Tratado Andrés Bello, en las últimas décadas se ha venido trabajando en Iberoamérica en la definición de metodologías que permitan medir el impacto económico de las actividades culturales, a partir de los acuerdos de los Sistemas de Cuentas Nacionales de Naciones Unidas de 1993. Ya en 2009 se publicó el Manual Metodológico (Convenio Andrés Bello, 2009) como una propuesta para su aplicación en los países que hacen parte del convenio Andres Bello, comenzando su implementación en Bogotá desde el 2010. Estos esfuerzos se ratificaron en la XXIV Cumbre Iberoamericana de Veracruz (Secretaría General Iberoamericana, 2014) y en Colombia con la promulgación de la Ley 1834 de 2017 establece que "la Cuenta Satélite de Cultura debe ampliar, adecuar y actualizar su alcance, incorporando todos los sectores asociados a las industrias culturales y creativas, que conjugan la creación, la

producción y la comercialización de bienes y servicios basados en contenidos digitales de carácter cultural, y/o aquellas que generen protección en el marco de los derechos de autor. Por lo cual en adelante se denominará Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja" (DANE, 2021). Con esta información se cualifica la generación de información para la formulación de política pública y la toma de decisiones sobre la cultura y la creatividad en el país.

Es de reconocer que en varios territorios del país se vienen realizando iniciativas, realizada tanto por actores públicos, privados, de la sociedad civil y la academia que tienen el objetivo de registrar, investigar y difundir las Artes y Patrimonio, las Industrias Culturales y las Industrias Creativas, tanto a partir de observatorios locales como de investigaciones, mapeos y otras estrategias. Una red de Observatorios de Economía Creativa y Cultural permitirá recoger las iniciativas de los actores de la cuádruple hélice y con ellos se sistematizará y procesará la información generada, para producir los informes sectoriales.

3. ¿Qué es un observatorio y quiénes lo conforman?

En Colombia se adoptó el concepto de Economía Naranja, tomando algunos de los conceptos anteriormente mencionados que se manejan a nivel internacional, que incluyen la economía cultural y las industrias creativas en las que se encuentran las artes y el patrimonio, las industrias culturales convencionales, y las Creaciones Funcionales, Nuevos Medios y Software (Buitrago & Duque, 2013, pág. 40)

De igual manera, el concepto de industria creativa, desde su origen australiano y con impulso británico, también se incorpora en la política, al considerar que se amplían los sectores que hacen parte de la visión convencional como mecanismo para crear, producir y distribuir bienes y servicios culturales.

Estos conceptos llevan a encontrar convergencias y divergencias entre las manifestaciones culturales que llevan al concepto de ecosistema cultural y creativo, el cual se incorpora en la política pública en diversos países. Y aunque se reconoce su impacto económico, también se reconoce que estas políticas deben responder a diferentes necesidades que respondan a los acuerdos multilaterales y a responder a la identidad cultural de la nación.

Par su desarrollo, en Colombia se ha hecho una apuesta que ha conllevado el marco normativo que incluye el actual plan de desarrollo “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” en particular en el X Pacto por la protección y promoción de nuestra cultura y desarrollo de la economía naranja, incluye funciones específicas para el Consejo Nacional de Economía Naranja, su financiamiento, el aprovechamiento de la oferta estatal para el desarrollo de las industrias creativas y el impulso de las agendas de municipios, ciudades y regiones creativas por medio de la constitución en el artículo 179 de las Áreas de Desarrollo Naranja (ADN) De igual manera, se propone “se fomentar el desarrollo de tanques de pensamiento en torno a las actividades de la economía naranja” (Congreso de la República de Colombia, 2019, pág. 748) en lo que se basa la estrategia de los observatorios territoriales de Economía Naranja.

Con todo ello, el Ministerio de Cultura define la estrategia de observatorios territoriales de Economía Naranja como los tanques de pensamiento para las dinámicas del sector de cultural y creativo, a través de la producción de información e indicadores, pero además de un espacio de información, intercambio y de colaboración entre diferentes actores del ecosistema cultural y creativo.

Los Observatorios tienen como misión generar procesos estratégicos que contribuyan al conocimiento, interpretación de indicadores sobre las industrias creativas y culturales, convirtiéndose en un tanque de pensamiento para esto sectores, de tal manera que alimenten, sistematicen y difundan la investigación sobre sus expresiones y experiencias. Con ellos, se contará con información calificada para la formulación de la política pública y la toma de decisiones para su desarrollo.

De igual manera, los Observatorios tienen como visión convertirse en organizaciones en red líderes, referentes en el territorio, que buscan el posicionamiento de la industria creativa y cultural productiva y creciente basada en la cuádruple hélice: sector público, sector académico, sector privado/empresarial y la sociedad civil.

Su objetivo general es convertirse en un tanque de pensamiento que genera, recopila y difunde información sobre las actividades creativas y culturales para la toma de decisiones. Y como objetivos específicos ofrecer soluciones prácticas y recomendaciones, con sus estrategias de implementación, a partir de fortalezas y oportunidades de mejora, que transfiere conocimientos y divulga información, vinculando y articulando la cuádruple hélice.

3. Paso a paso para la creación de un Observatorio Territorial

Para la creación de un Observatorio de Economía Creativa y Cultural, se sugiere seguir tres fases compuesta por 9 etapas. Estas fases corresponden a los pasos previos, la puesta en marcha y hacia la consolidación.

3.1. Fase 1: Los pasos previos

Como parte del proceso de creación del Observatorio de Economía Creativa y Cultura en un territorio, es recomendable iniciar con la solicitud ante el Ministerio de Cultura de la asesoría técnica, formulada por las instituciones y entidades interesadas, especialmente de las responsables de la formulación de la política pública y de actores representativos del ecosistema cultural y creativo.

Este acompañamiento se enfocará en adelantar las siguientes etapas:

Para hacerlo, se recomienda realizar las siguientes Etapas:

3.1.1. Etapa 1: El reconocimiento del desarrollo de las Industrias Culturales y Creativas en el Territorio: políticas, lineamientos, acciones, investigaciones y actores.

En primer lugar se realiza el reconocimiento de los actores y agentes del ecosistema, que son convocados para una reunión deliberativa inicial.

Con ellos se realizará un rápido inventario de los mecanismos, instrumentos, programas, instituciones, proyectos, investigaciones publicaciones y actores de la cuádruple hélice del territorio. El análisis realizado permitirá contar con las bases para el desarrollo del Observatorio.

	No se parte de cero. Por tanto es relevante comenzar con la revisión de los avances para identificar actores y prioridades de desarrollo en el

¿Qué hemos hecho en el territorio?	territorio. Hay actores del ecosistema que ya han realizado esfuerzos para sistematizar la experiencia y actividades e las industrias creativas y culturales, han generado información datos procesado o realizado proyectos de investigación. En esta fase se les invita a recoger esta información para analizarla y con ella definir las apuestas del Observatorio.
Objetivo: Reconocer el grado de avance actual de la generación de información y conocimiento en el territorio, tanto desde la política pública formulada como de las iniciativas de los actores de la Cuádruple Hélice.	
Recomendación previa: Este paso lo deberían dar aquellas instituciones que tienen la iniciativa de constituir el Observatorio o, en el caso que ya esté constituida una mesa directiva, sus integrantes. Se sugiere un trabajo preparatorio y un taller de trabajo para realizar el análisis y definir las bases bajo las que operará el Observatorio.	
Pasos:	**Recomendación, acciones y apoyo:**
Paso 0: Convocatoria: Si ya existe una mesa directiva conformada, invite a sus integrantes. Si aún no se ha conformado, identifique al menos a un actor de cada hélice para que haga parte de esta fase.	Entre en contacto: • Contacte a los posibles participantes de este taller. En el caso que se haya constituido una Mesa Directiva, la invitación se realiza directamente a ellos. • El objetivo del taller será definir las líneas de trabajo para el Observatorio. • Pídales que preparen un informe sintético del inventario de experiencias y actividades culturales y creativas, productos, proyectos, publicaciones, fondos de fomento, acciones y política públicas existentes en el territorio. • Asigne un tiempo máximo para presentar el inventario recolectado. • Busque interesarlos a partir del reconocimiento de los esfuerzos realizados en cada. • Para la convocatoria vale la pena combinar una llamada telefónica, con un correo electrónico para reforzar el mensaje, dejando clara la importancia y pertinencia de la reunión. Se sugiere solicitar a los invitados a llevar una revisión de: • Sector Público: normatividad que sustente vocación cultural del territorio, proyectos incluidos en la normatividad para el apoyo en gestión y financiación de actividades creativas y culturales,

	estrategia de ciudad para las industrias creativas y culturales, mapeos realizados en el territorio y de cuentas satélite de cultura. • Sector Privado/Empresarial: inventario de experiencias de apoyo a actividades y experiencias creativas y culturales, inventario de instituciones apoyadas por el sector empresarial. • Sector sociedad civil: inventario de iniciativas en el marco de la vocación cultural en el territorio, inventario de investigaciones sobre las experiencias y actividades de las industrias creativas y culturales del territorio realizadas por ONG's locales, nacionales e internacionales. • Sector académico: inventario de centros, observatorios y grupos de investigación sobre los sectores de la industria creativa y cultural en el territorio, inventario de proyectos de investigación, inventario de publicaciones.
	Se sugiere listar: • Decisiones sobre la industria creativa y cultural para el territorio • Decisiones sobre expresiones artísticas, culturales y creativos en el territorio • Entidades, Fondos, Programas o Proyectos definidos para el territorio
Paso 1: Normativas, políticas y lineamientos en el territorio.: Construido con la Mesa Directiva o los representantes de las cuatro hélices,	Se sugiere: • Invitar al o los representantes del sector público a presentar una síntesis de sus hallazgos sobre la normativa, proyectos, programas, recursos e instancias formalizadas para la generación de información sobre las industrias creativas y culturales, su sistematización y difusión. • Invite a los participantes a identificar las acciones de los diferentes actores del ecosistema que identificaron relacionadas con la normatividad, políticas, programas de fomento que están siendo impulsadas o utilizadas por los otros actores de la cuádruple hélice.
	Se sugiere tener preparado: • Los equipos audiovisuales necesarios para la presentación que realizarán los invitados. • Un documento electrónico con la estructura para recoger la información preparada por lo actores de la cuádruple hélice. • Un formato de acta para consignar los hallazgos y acuerdos.

Paso 2: Identificación de instancias, instituciones y organizaciones activas en la investigación y difusión de las artes, patrimonio e industrias creativas y culturales Construido con la Mesa Directiva o los representantes de la cuádruple hélice.	Se sugiere: • Hacer una reunión para que los actores de la cuádruple hélice socialicen el trabajo preparatorio sobre investigaciones y actividades de difusión identificadas y las organizaciones que las generan. • Invite a los participantes a identificar acciones comunes y construir un único inventario bajo unos criterios comunes, por ejemplo: investigaciones terminadas, en ejecución, en proceso de aprobación, iniciativa; instituciones por tipo; eventos por temas. • Cree una base de datos de instituciones, investigaciones y actividades de difusión para ser cumplimentada y actualizada en el Observatorio.
	Se sugiere tener preparado: • Los equipos audiovisuales necesarios para la presentación que realizarán los invitados. • Un documento electrónico con la estructura para recoger la información preparada por lo actores de la cuádruple hélice. • Un formato de acta para consignar los hallazgos y acuerdos.
Paso 3: Identificación de medios, mecanismos, instrumentos y herramientas de los cuales se dispone en el territorio: Con los pasos preparatorio, 1 y 2, se realiza el análisis para identificar las estructuras de apoyo para el desarrollo de la investigación y difusión en el territorio.	Se sugiere revisar colectivamente: • Las normas, políticas, programas, mecanismos, fondos e instrumentos de fomento del sector público identificados. • Los programas, mecanismos, instrumentos y fondos de apoyo del sector privado/empresarial, de las Instituciones de Educación, Observatorios, Centros de Investigación y ONG's identificados. • Invite a hacer una revisión y selección de los mecanismos, instrumentos, herramientas, programas, fondos, etc., que puedan ser punto de apoyo para el desarrollo del Observatorio.
	Se sugiere tener preparado: • El formato del acta para incluir los mecanismos, instrumentos y herramientas identificados. • Los equipos audiovisuales que considere necesarios para el desarrollo de la actividad.
Paso 4: Identificación de	Se sugiere: • Hacer una sesión participativa de identificación de actores.

otras instancias, instituciones y organizaciones activas en los sectores y subsectores de artes, patrimonio e industrias creativas y culturales: El Observatorio es un articulador de esfuerzos de actores de la cuádruple hélice. Incluir los representativos generará un mayor compromiso e impacto en el territorio.	• Disponga de un formato electrónico o físico con cuatro columnas, una para cada hélice. • Entregue suficientes fichas a los participantes para que puedan incluir en cada columna otras instancias, instituciones y organizaciones que aunque no tienen productos de investigación o difusión, tienen un trabajo destacado en el ecosistema y podrían hacer parte del Observatorio. • Genere una discusión sobre los actores a invitar al Observatorio. Culmine con el listado de los seleccionados por el colectivo.
	Se sugiere tener preparado: • Un formato físico o electrónico con una columna por cada hélice. • Suficientes fichas (Post It físicos o electrónicos) para incluir actores que podrían invitarse. • El formato del acta para incluir los actores que se invitarán a hacer parte del Observatorio. • Los equipos audiovisuales que considere necesarios para el desarrollo de la actividad.
Paso 5: Inventario de proyectos de investigación y difusión finalizados, data sistematizada, informes generados, proyectos de investigación en desarrollo e iniciativas: La información organizada, sistematizada y abierta a los actores que pueden utilizarla como data para sus análisis o informes sectoriales para su utilización va a ser el mayor aporte del Observatorio al territorio.	Trabaje con los invitados a: • Revisar el inventario de investigaciones con base en la categorización realizada en la fase 1. • Identificar repositorios actuales que podrían emplearse para almacenar, disponer y sistematizar resultados. • Invite a proponer los mecanismos de difusión de los informes finales de investigación, informes sectoriales y otra información disponible. • Invite a proponer la creación de boletines, línea editorial y otros medios de publicación de los resultados.
	Se sugiere tener preparado: • El formato del acta para incluir los mecanismos de difusión acordados y los responsables de ejecutarlos. • Los equipos audiovisuales que considere necesarios para el desarrollo de la actividad.
Resultado esperado: ***Inventario de mecanismos, actores, proyectos, medios de difusión para poner en marcha el Observatorio.***	

3.1.2. Etapa 2: La convocatoria a los potenciales interesados.

- Hélice Sector Público: Representantes del Ministerio de Cultura, Gobernación, Alcaldía, Secretarías Departamentales y Municipales de Cultura, Educación, Desarrollo Económico
- Hélice Sector Académico: ACOFARTES, AFACOM, ASCOLFA, ASCUN, IES del territorio, Instituciones de Educación en Artes, Patrimonio, Industrias Culturales y Creativas, Grupos de Investigación, Investigadores
- Hélice Sociedad Civil: Asociaciones de Artistas, ONG´s que promueven el Patrimonio Artístico y Cultural
- Hélice Sector Privado/Empresarial: Cámaras de Comercio, Cajas de Compensación Familiar, Gremios

¿Quiénes harán parte del Observatorio?	¿Cuáles son los actores de mayor reconocimiento en la promoción de la investigación, sistematización y difusión sobre las industrias creativas y culturales? Hay actores del ecosistema que se han destacado por su capacidad de trabajo y apoyo en la gestión del conocimiento y su difusión, o en el apoyo a su desarrollo. Contar con su participación en la validación de los ejes estratégicos es el proceso sugerido para lograr su compromiso y convertirlos en aliados del Nodo/Mesa de Economía Naranja.
Objetivo: Identificar los participantes que harán parte de la plenaria del Observatorio de Economía Creativa y Cultural e invitarlos a hacer parte activa de él.	
Recomendación previa: Haga una invitación amplia de los actores de la cuádruple hélice. Tenga en cuenta que algunos no asistirán, otros más estarán en la reunión informativa y luego se desvincularán, y otros iniciarán con entusiasmo pero luego decidirán dejar de hacer parte de él. Se darán filtros naturales para los cuáles usted deberá estar preparado.	

Pasos:	Recomendación, acciones y apoyo:

Paso 1: Convocatoria de actores para participar en el Observatorio:
 	
Invitación de actores clave del ecosistema. Es deseable que en ella estén al menos 5 actores de cada hélice. Se sugiere invitar a los actores definidos en la fase 1 de este proceso de tal manera que se respeten los acuerdos alcanzados y se consolide la confianza entre sus integrantes.
	Entre en contacto:
	
	• Contacte a los posibles participantes a un reunión informativa con el objetivo de presentar el Observatorio de Economía Creativa y cultural e invitar a hacer parte de él.
	• Tenga en cuenta que entre los invitados deberían estar algunos de estos representantes de cada hélice:
	  ○ Hélice Sector Público: Representantes del Ministerio de Cultura, Gobernación, Alcaldía, Secretarías Departamentales y Municipales de Cultura, Educación, Desarrollo Económico
	  ○ Hélice Sector Académico: ACOFARTES, AFACOM, ASCOLFA, ASCUN, IES del territorio, Instituciones de Educación en Artes, Patrimonio, Industrias Culturales y Creativas, Grupos de Investigación, Investigadores
	  ○ Hélice Sociedad Civil: Asociaciones de Artistas, ONG´s que promueven el Patrimonio Artístico y Cultural
	  ○ Hélice Sector Privado/Empresarial: Cámaras de Comercio, Cajas de Compensación Familiar, Gremios
	• Para la convocatoria vale la pena combinar una llamada telefónica, con un correo electrónico para reforzar el mensaje, dejando clara la importancia y pertinencia de la reunión.
	
	Se sugiere tener preparado:
	
	• El libreto de la llamada: que presente claramente el objetivo de la reunión informativa, que especifique lo que se espera del invitado y cuál es el resultado esperado de la reunión.
	• El texto del mail debe contener la misma información. Debe ser corto y especificar los detalles de la reunión y el producto final.
	• Prepare la presentación que usted va a utilizar sobre los roles y funciones en la Gobernanza y sobre las prioridades que se tendrán en el Observatorio.
	• Prepare las piezas para difundir la reunión por las redes sociales de @Econaranjaenterritorio y los medios de comunicación formales de las entidades e instituciones involucradas.

	Se sugiere: • Presente a los actores que prepararon la reunión. Muestre que esta es una iniciativa de un colectivo y que ya existen acuerdos previos que respaldan el desarrollo del Observatorio. • Presente el modelo de Gobernanza del Observatorio y explicite los roles y funciones de cada una de las mesas. Si usted así lo

Paso 2: Reunión informativa. Este paso busca interesar a los potenciales integrantes del Observatorio, tanto por su alcance como por la participación que podría tener cada uno.	considera, puede utilizar la presentación que se adjunta a este material. • Presente los resultados de la reunión preparatorio, en particular de la data, mecanismos de difusión, mecanismos de apoyo y potenciales beneficios de participar en el Observatorio. • Genere un espacio para preguntas y respuestas de los invitados. Busque que los participantes de la Fase 1 le den apoyo en las respuestas. • Invite a presentar otros mecanismos, instrumentos, herramientas, proyectos, publicaciones, eventos de difusión que se puedan incluir en el inventario inicial. • Invite a integrarse al Observatorio: ○ Indique que se le enviará al correo electrónico de cada uno un formato de carta de intención de participación. Para ello se puede utilizar el formato adjunto. ○ En el caso que no se haya definido la mesa directiva, Indique que puede postularse a sí mismo y a la institución u organización que representa para dirigir la mesa. De las indicaciones de tiempos y medio para dicha postulación. Se sugiere solicitar una carta de postulación y un resumen de la hoja de vida personal e institucional. • Invite a presentar nuevos postulados a hacer parte del observatorio. Explicite el mecanismo que se utilizará: compartir la carta de intención, envío aun correo electrónico, registro en un formulario electrónico. • Termine con el agradecimiento por la participación y la presentación de las actividades que siguen: reuniones para definiciones básicas, definición de la composición de las mesas, lanzamiento, portafolio de proyectos, plan de trabajo y su ejecución.
	Se sugiere tener preparada: • El formato para la asistencia y recolección de los datos de los participantes. • El formato de carta de intención para hacer parte del Observatorio. • El mecanismo para recibir postulaciones para la mesa directiva. • El mecanismo para recibir nuevas postulaciones para integrantes del Observatorio. • El acta de la reunión. • Utilice las redes de @Econaranjaenterritorio y los mecanismos formales de difusión para compartir el inicio de las actividades del Observatorio. Este será un mecanismo necesario para consolidar la propuesta ante el ecosistema del territorio.

	Se sugieren las acciones siguientes: • Envíe un correo de agradecimiento a los participantes de la primera reunión y las indicaciones del procedimiento para la postulación y confirmación de participación. • Revise el listado de confirmaciones en la fecha definida. Haga el listado de confirmaciones y postulaciones. • Envíe un correo de agradecimiento a quienes no enviaron la carta de intención. Si así lo considera, de un tiempo adicional indicando que comprende que no haya alcanzado a enviarlo en el tiempo inicialmente previsto. • Haga un levantamiento de las postulaciones. Consulte con el Asesor Territorial del Ministerio de Cultura sobre las postulaciones y los candidatos más fuertes a ser directores de las mesas.
Paso 3: Seguimiento: Haga seguimiento de las cartas de intención y postulaciones.	Se sugiere tener preparado: • El formato de los correos de respuesta. • El contenido para publicar en @Econaranja la bienvenida a los actores de la cuádruple hélice que confirman su participación en el Observatorio.
Resultado esperado: 1. ***Listado final de integrantes del Observatorio***	

3.2. Fase 2: La puesta en marcha

La Gobernanza se constituye como un mecanismo para que la sostenibilidad del Observatorio se alcance, gracias a la generación de confianza entre sus integrantes dada la transparencia en la toma de decisiones.

En esta fase se llegarán a los acuerdos fundacionales entre los actores de la Cuádruple Hélice que manifestaron su voluntad de hacer parte del Observatorio. Se proponen tres momentos en que se construyan de manera colaborativa, buscando incluir el mayor número posible de necesidades, retos y afinidades en torno a las acciones a emprender.

3.2.1. Etapa 3: El propósito compartido del Observatorio: lo que queremos exaltar y alcanzar.

Las organizaciones en red se estructuran a partir de propósitos compartidos. Para lograrlo, en esta etapa se parte de las necesidades y retos que reúnen a los interesados en constituir el Observatorio, con los cuales se construye colaborativamente ese propósito que articulará los esfuerzos e iniciativas de los actores participantes.

¡Lo que queremos exaltar y alcanzar!	El encuentro entre las necesidades de los actores y los mecanismos definidos en el territorio para cubrirlas permiten construir los acuerdos básicos. El Observatorio será sostenible en la medida que se priorice colectivamente las necesidades y retos que se priorizarán. Con ellas, se definirá el propósito común que une a sus integrantes.
Objetivo: Definir líneas de acción priorizadas y los criterios de selección de proyectos con los cuales se creará la plataforma estratégica del Observatorio.	
Recomendación previa: invite a quienes manifestaron su interés de hacer parte del Observatorio. Indique que serán varios momentos en los que buscarán llegar a los acuerdos base para el desarrollo del Observatorio.	

Si así lo considera, utilice los pasos de convocatorio propuestos en la fase anterior.	
Pasos:	**Recomendación, acciones y apoyo:**

Paso 1: Necesidades actuales:
 	
Los insumos básicos estarán en los acuerdos de la Fase 1 socializados en la Fase 2, y el proceso colaborativo de identificación de los intereses de los potenciales integrantes del Observatorio.
	Le sugerimos realizar el siguiente proceso:
	
	• Al iniciar el taller, permita que los participantes se conozcan. Deje un momento para que los representantes de cada Hélice se reúnan y se presenten.
	• Tenga disponible un espacio electrónico o físico para que los participantes puedan poner Post It, revisarlos, valorarlos, reemplazarlos, agruparlos y priorizarlos.
	• Inicie haciendo una corta presentación de los acuerdos de la Fase 1, presentando los inventarios que se construyeron y socialice los mecanismos para acceder a ellos. Procure que esta presentación sea muy sintética y que tenga como finalidad orientar la reflexión que se invita a realizar a los participantes en el taller
	• Luego entregue tres Post It electrónicos o físicos a cada participante, e invítelo a escribir las que considera las tres necesidades de información y difusión más relevantes en el ecosistema creativo y cultural del territorio.
	• Luego invite a que realicen una revisión de todos los Post It dispuestos y pida que:
	  ○ Identifiquen los Post It que presentan la misma necesidad. Estos deberán agruparse uno sobre otro, dejando encima aquella que la describa mejor.
	  ○ Identifiquen los Post It que presentan necesidades similares. Pida que los agrupen por columnas de similares, cuidando que ningún Post It cubra otro.
	  ○ Los Post It que no se puedan agrupar no se mueven del espacio en que fueron dispuestos.
	• Ahora invite a que identifiquen los temas sobre los que tratan las agrupaciones o los Post It individuales. Pida que definan el nombre del tema, que lo escriban en un Post It adicional y que agrupen bajo él las agrupaciones de Post It que se relacionan.
	• Entregue tres sticker a cada participantes y pídales que peguen uno sobre el nombre del tema que consideran más relevante para el territorio.
	• Haga un conteo de los sticker y jerarquice de mayo a menor los temas. Invite al grupo a definir hasta cuál tema concentrará el esfuerzo el observatorio en el corto plazo. Indique que los demás se analizarán más adelante para definir en qué momento de la hoja de ruta se incluirán y proceda a retirarlos del espacio de trabajo.
	• Una vez estén priorizados los temas, entregue nuevamente tres

	sticker a los participantes e invite al grupo a calificar las tres necesidades que consideran más relevantes para el Observatorio. • Una vez todos hayan realizado su selección, proceda a hacer un conteo y ordenar las necesidades de mayor a menor. Nuevamente pida que definan cuáles serán las necesidades que serán priorizadas para el corto plazo y cuáles serán evaluadas posteriormente para ser incluidas en la hoja de ruta del Observatorio. Retire del espacio de trabajo las necesidades no priorizadas. • Haga el listado final de las necesidades priorizadas e inclúyalo en el formato de acta que deberá tener preparado para esta sesión.
	Se sugiere tener preparado: • La presentación que realizará sobre los acuerdos de la fase 1. • En el caso que vaya a utilizar un espacio electrónico, las licencias suficientes de acuerdo con el número de participantes. En el caso que utilice un espacio físico, los Post It y sticker suficientes para el ejercicio. • Los recursos audiovisuales necesarios para la proyección del trabajo realizado. Si va a utilizar un espacio electrónico, el Wifi para la conectividad de los dispositivos, y algunos de dispositivos de reserva para quienes no puedan conectarse a través del personal. • El formato del acta en el que incluirá las necesidades priorizadas. • Prepare las piezas para difundir esta actividad por las redes sociales de @Econaranjaenterritorio y los medios de comunicación formales de las entidades e instituciones involucradas.
	Retome las necesidades priorizadas por el grupo e invite a: • Tenga preparado un formato digital o físico con tres columnas: necesidad, reto y actores. Cuide que al disponer el formato ya estén plasmadas las necesidades priorizadas por temas. • Invite a reunirse los grupos de cada Hélice. Pídales que revisen las necesidades y que definan si ellas los “retan”, es decir, si les generan desafíos que los llame a la acción. Indíqueles que una vez identifiquen esos retos los formulen en frases cortas y los incluyan en un Post It electrónico o físico y los dispongan frente a la necesidad(es) que corresponden en la columna “retos”. Invítelos a poner tantos retos como consideren. • Cuando cada hélice haya realizado el ejercicio, invite a hacer un ejercicio de convergencia como el planteado con las necesidades en el paso anterior:

Paso 2: Los retos de la región: Las necesidades permitirán establecer los retos de la región que serán abordados desde la gestión del conocimiento, los mapeos, las cuentas satélite y los mecanismos de difusión de los hallazgos. La tarea de este paso será pasar de necesidad a reto.	○ Retos idénticos ○ Retos similares ○ Priorización de retos. • Una vez estén priorizados, disponga de suficientes Post It comunes e invite a los participantes: ¿Cuál de los retos está dispuesto a asumir él y la institución que representa? Indique que lo disponga en la columna de "actores". • Una vez todos los actores hayan tomado identificado el o los retos que lo movilizan, descarte los retos y necesidades que no tienen un actor comprometido. Proponga que se revisarán más adelante para validar si algunos actores los podrán asumir. • Con el espacio cubierto solamente por los retos con actores responsables, invite a hacer un ejercicio: pida que redacten una única en la que indiquen cuál es el impacto que quieren dejar en el territorio al comprometerse con esas necesidades y retos. Permita que haya una conversación amplia y una primera propuesta. Indique que en el siguiente paso trabajarán sobre la frase o frases propuestas. • Incluya en el acta de la sesión las columnas con necesidades por temas, retos y actores.
	Se sugiere tener preparado: • En el caso que vaya a utilizar un espacio electrónico, las licencias suficientes de acuerdo con el número de participantes. En el caso que utilice un espacio físico, los Post It y sticker suficientes para el ejercicio. • Los recursos audiovisuales necesarios para la proyección del trabajo realizado. Si va a utilizar un espacio electrónico, el Wifi para la conectividad de los dispositivos, y algunos de dispositivos de reserva para quienes no puedan conectarse a través del personal. • El formato del acta en el que incluirá necesidades por temas, retos y actores. • Prepare las piezas para difundir esta actividad por las redes sociales de @Econaranjaenterritorio y los medios de comunicación formales de las entidades e instituciones involucradas.
	Se retoma el resultado del anterior paso para definir: "Nuestro Propósito": • Retome la frase o frases identificadas en la parte final de paso anterior e indique que con ella construirán el propósito superior para el Observatorio. • El propósito recogerá las emociones positivas y negativas y los

Paso 3: El propósito del Observatorio: "Lo que soñamos". Se construye colectivamente a partir de las afinidades entre los Actores de la Cuádruple Hélice identificadas.	valores de las personas que lo definen. • Incluye: un verbo que define el enfoque de la organización, el objeto sobre el que el verbo actúa y la razón de esa acción. • El taller se realizará sobre los tres elementos. • Se sugiere capitalizar las emociones que el compromiso común genera en el grupo de invitados. Por tanto, se sugiere centrarse en la redacción del propósito. • Para hacerlo, diseñe una tabla con tres columnas en una pieza gráfica en las que sólo esté el nombre de los tres elementos requeridos. • Pida al equipo que propongan el objeto sobre el que se ejecutará la acción, que corresponde a la segunda columna. La pregunta base es: ¿quién se debería beneficiar con la labor del Observatorio? Una vez lleguen a un acuerdo, plásmelo en el formato. • Pida al equipo que propongan la razón de la acción a realizar. La pregunta base es: ¿para qué realizaremos los esfuerzos en el Observatorio? ¿Qué transformación esperamos lograr? Una vez lleguen a un acuerdo, plásmelo en el formato. • Termine la formulación del propósito pidiendo que definan un verbo con el cual se precise el enfoque del Observatorio. Una vez lleguen a un acuerdo, plásmelo en el formato. • Sólo queda terminar la redacción del propósito. La Mesa Directiva se hará cargo de hacer la propuesta de redacción final y validarla con los participantes en el Observatorio.
	Se sugiere tener preparada: • El material necesario y el formato diligenciar las tres columnas para la redacción del propósito. • En el caso que vaya a utilizar un espacio electrónico, las licencias suficientes de acuerdo con el número de participantes. En el caso que utilice un espacio físico, los Post It y sticker suficientes para el ejercicio. • Los recursos audiovisuales necesarios para la proyección del trabajo realizado. Si va a utilizar un espacio electrónico, el Wifi para la conectividad de los dispositivos, y algunos de dispositivos de reserva para quienes no puedan conectarse a través del personal. • Tenga el acta de este apartado preparada para incluir la redacción inicial del propósito. • Utilice las redes de @Econaranjaenterritorio y los mecanismos formales de difusión para publicarla con los participantes en el Observatorio para difundir la actividad realizada y los acuerdos logrados.

Paso 4: Nuestras apuestas
 	
El "sueño" se concreta con apuesta de futuro. Estas son líneas de acción que deben incluir los criterios de selección de actividades y proyectos que permitan avanzar hacia la realización del propósito.
	Con las necesidades, retos, actores que los asumen y el propósito del Observatorio, realice las siguientes actividades para definir las variables más importantes que permitirán valorar una propuesta de proyecto o actividad:
	
	• Mantenga en un lugar visible el formato de necesidades por temas, retos y actores, lo mismo que la redacción inicial del propósito.
	• Agregue una columna al formato con el nombre "variables".
	• Pida al grupo que genere ideas de las variables críticas para validar que un proyecto sea viable. Pida que incluyan variables sobre recursos requeridos, relacionadas con los retos y el propósito, los impactos que se alcanzarán, entre otras.
	• Pida al grupo que identifique las variables comunes y que definan las cuatro o cinco que tengan mayor incidencia.
	• Pida al grupo que defina los criterios para valorar la variable. Ejemplos de estos criterios son: si/no; mucho, poco o nada; alto medio bajo; disponible, no disponible.
	• Establezca con el grupo el mecanismo para hacer la valoración, bien sea por un medio lineal o uno matricial. Para ello puede utilizar los instrumentos ejemplo que se adjuntan a este documento.
	• Culmine este paso con la formalización con:
	  ○ La descripción de la variable a evaluar
	  ○ Los criterios para calificar la variable
	  ○ Las valoraciones que permitirán definir la realización o no de un proyecto o actividad.
	
	Se sugiere tener preparado:
	
	• En el caso que vaya a utilizar un espacio electrónico, las licencias suficientes de acuerdo con el número de participantes. En el caso que utilice un espacio físico, los Post It y sticker suficientes para el ejercicio.
	• Los recursos audiovisuales necesarios para la proyección del trabajo realizado. Si va a utilizar un espacio electrónico, el Wifi para la conectividad de los dispositivos, y algunos de dispositivos de reserva para quienes no puedan conectarse a través del personal.
	• El formato del acta en el que incluirá las variables y los criterios definidos.
	• Prepare las piezas para difundir esta actividad por las redes sociales de @Econaranjaenterritorio y los medios de comunicación formales de las entidades e instituciones involucradas.

Paso 5: ¿Cuánto tiempo durará el Observatorio?:
 	
Existen Observatorios de diferentes tipos definidos de acuerdo con su finalidad. Por ello su duración puede ser diversa. En este paso se toma la decisión sobre su tipo y duración.
	Presentación de los tipos de Observatorio:
	
	• Haga una presentación del tipo de observatorios:
	  ○ Existen observatorios permanentes o temporales. Se definen a partir de las necesidades que esperan cubrir: ¿son de corto, o mediano plazo? O, ¿son de largo plazo?
	  ○ Existen observatorios para generar información permanente sobre la vocación cultural de un territorio o una estrategia de largo plazo de ciudad.
	  ○ Existen observatorios para la realización de proyectos específicos que tienen una duración definida.
	  ○ Existen observatorios que tienen el objetivo de producir información para la toma de decisiones o la formulación de política frente a un tema en particular con una finalidad específica en un tiempo determinado.
	  ○ Existen observatorios que buscan generar información que sea comparable en el tiempo, mostrando la evolución, el impacto o el desarrollo generado por uno o varios sectores de las industrias creativas o culturales.
	• Se pedirá a los participantes que deliberen frente a estas opciones, en el marco de las necesidades, retos y propósito definidos previamente.
	• Tomen la decisión.
	• Firmen de manera conjunta la Declaración de Constitución del Observatorio. En ella se incluyen los acuerdos alcanzados. Para hacerlo, si así lo consideran, pueden utilizar el modelo que se adjunta a este documento.

	Se sugiere tener listo: • Una presentación con la descripción de los tipos de observatorio. • Un mecanismo de votación, en el caso que sea necesario. • Tenga lista la Declaración de Constitución del Observatorio • Tenga lista el acta para incluir el tipo de Observatorio y su duración. • Prepare las piezas para difundir esta Declaración de Constitución por las redes sociales de @Econaranjaenterritorio y los medios de comunicación formales de las entidades e instituciones involucradas.
Resultado esperado: ***1. Propósito, necesidades, retos y compromisarios con los retos.*** ***2. Declaración de Constitución del Observatorio.***	

3.2.2. Etapa 4: Nuestra Gobernanza: ¿cómo vamos a organizarnos para lograr el Propósito?

La Gobernanza, más que una estructura, son un cuerpo de acuerdos construidos colaborativamente para definir la manera de operar de una organización en red. Estos acuerdos, el cumplimiento de las funciones, el seguimiento de los protocolos definidos y la rendición de cuentas tienen como objetivo que el mayor número posible de participantes sienta que es considerado con transparencia y que la actuación en el Observatorio se realiza con equidad.

¿Cómo vamos a organizarnos para lograr el Propósito?	La Gobernanza se genera como mecanismo para asegurar la sostenibilidad de la organización en red. Esta Gobernanza no sólo es una estructura organizacional: es un grupo de compromisos, funciones y protocolos a seguir que generan confianza entre sus integrantes dada la transparencia, el grado de colaboración alcanzado, la toma de decisiones colaborativa y el propósito común.
Objetivo: Formular la Gobernanza del Observatorio, las funciones de las mesas y la identificación de los protocolos que se construirán o asumirán.	
Recomendación previa: Retome las postulaciones realizadas por los participantes, la firma de la Declaración de Constitución y las potenciales recomendaciones de inclusión de nuevos actores.	
Pasos:	**Recomendación, acciones y apoyo:**
	Realice una reunión por mesas: • Mesa Sector Académico: Elige su Codirector. Promueve la investigación científica, técnica y estructurada sobre las dinámicas de los sectores del ecosistema cultural y creativo. • Mesa Sociedad Civil: Elige su Codirector. Acompaña los procesos de decisión y definición de estrategias. • Mesa Sector Privado/Empresarial: Elige su Codirector. Apoya la generación de conocimiento y la articulación de redes de datos, recursos y especialistas de los sectores del ecosistema cultural y creativo. • Mesa de Información – Mincultura: Elige su Codirector. Articula con redes territoriales, impulso a políticas públicas y

Paso 1: Estructura del Observatorio: Constitución de las Mesas, definición de dignidades y formulación de funciones de las mesas .	toma de decisiones, basados en la información y análisis de los sectores del ecosistema cultural y creativo. • Mesa Directiva: Conformado por los codirectores de las demás mesas. El primer Director lo elige el Viceministerio de Economía Naranja. A partir del segundo, lo eligen de entre los Codirectores. Diseña ruta de trabajo, formula estrategias, selecciona proyectos y eventos. Esta Mesa será apoyada por una Secretaría Técnica. Para la elección de los Codirectores se propone: • En cada Mesa se dedica un tiempo para que los postulados se presenten a sí mismos y a su institución, y presenten las razones por las cuales deberían se nominados como los líderes de la Mesa. • Realicen una votación para la elección del Codirector. • Firmen un acta protocolaria de elección
	Se recomienda tener preparada: • El acta de elección en cada Mesa. • El acta de conformación de la Mesa Directiva • Prepare las piezas para difundir la conformación de las Mesas y de la Mesa Directiva por las redes sociales de @Econaranjaenterritorio y los medios de comunicación formales de las entidades e instituciones involucradas.
	Entregue a cada Mesa los acuerdos logrados en la Etapa 3. Luego invítelos a trabajar por cada una de ellas con el siguiente procedimiento que usted estará orientando para todos, de tal manera que garantice que logren el objetivo todas las Mesas: • Pida a cada Mesa que identifique los retos que decidieron asumir. Pida que construyan una diapositiva en la que identifiquen las acciones de la Mesa para aportar cubrirlos. • Pida que proyecten los objetivos del Observatorio y solicite a cada Mesa que identifique cuales podrían ser las acciones que asumirían como responsabilidad para aportar al cumplimiento del objetivo del Observatorio. Nuevamente pida que registren las ideas en las diapositivas. • Finalmente, proyecte el propósito definido para el Observatorio y solicite a cada Mesa que identifique las acciones que debe realizar para aportar al cumplimiento del propósito. Nuevamente pida que lo registren en las diapositivas de su archivo. • Busque que el grupo llegue a un acuerdo final sobre lo que

Paso 2: Definición de funciones y protocolos para cada Mesa: Las funciones, objetivos e indicadores son la expresión del aporte de cada Mesa al logro de los Objetivo del Observatorio y del propósito superior definido. Este no sólo es un acto protocolario, son los acuerdo sobre la operación que dejarán clara la forma de operar los proyectos y las decisiones centrales del Observatorio.	identificaron, eliminado, modificando o confirmando las funciones que cumpliría la Mesa. Indique que este será el insumo para la construcción de los Objetivos SMART de la Mesa. 1. Construyamos nuestro objetivo: • Reitere que van a utilizar la metodología SMART para construir el (los) objetivo (s) de la Mesa. Tal vez sea necesario reiterar en qué consiste la metodología, así que considere tener una diapositiva que la describa. Como la actividad consiste en los pasos de la metodología, no es necesario suministrar mucha información, aunque pueden ser útiles algunos ejemplos. • Primer elemento: Specific. ○ Específico se comprende como metas precisas, simples y claras. Es necesario evitar que se utilicen definiciones ambiguas: “aportar al crecimiento”, “transformar la vida”, “buscar el desarrollo” son ejemplo de definiciones ambiguas. ○ Para evitar la ambigüedad se sugiere responder preguntas como: ¿qué quiere la mesa? ¿dónde ejecutará lo que quiere? ¿cómo lo ejecutará? ○ Invite a cada Mesa a revisar las diapositivas que elaboraron en el paso anterior, y pida que hagan una lluvia de ideas sobre las respuestas a estas preguntas. Para hacerlo distribuya Post It físicos o electrónicos entre los participantes. ○ Indique que en cada Post It debe poner una única respuesta. ○ Invite a descartar cualquier idea que sea ambigua o no deje suficiente claridad sobre lo que se expresa. ○ Invite a que seleccionen máximo cuatro (4) de las acciones que correspondan de manera más clara y precisa a lo planteado del aporte de la Comisión. • Segundo elemento: Measurable. ○ Medible implica que existe un dato preciso a partir del cual se pueda hacer seguimiento al cumplimiento del objetivo. ○ Indique que “un dato” no es un adverbio de cantidad. Así que no se acepta: mucho, muy, demasiado… El dato es un número preciso que permite hacer el seguimiento. ○ Incluir el dato da certeza al grupo sobre el resultado del esfuerzo de equipo. ○ E incluir el dato permite hacer seguimiento y rendir cuentas sobre la manera como se está cumpliendo el objetivo. ○ Invite a cada Mesa a revisar las diapositivas que elaboraron en la fase anterior, y pida que complementen las

	propuestas seleccionadas en el punto anterior. Para hacerlo distribuya Post It entre los participantes. ○ Invite a descartar cualquier idea que no contenga datos y defina la primera redacción que contenga estos dos elementos. ○ Pida que mantengan sólo los objetivos que cumplan con estos dos criterios. • Tercer elemento: Achievable. ○ Alcanzable significa que el objetivo no se excede en ambición, está sobredimensionado o es imposible. ○ Indique que se debe evitar dejarse llevar por la emoción: más es menos a la hora de proponer los objetivos. ○ Pida que revisen las redacciones previas y que ajusten todo aquello que se aleje del sentido de realidad. ○ Pida que mantengan sólo los objetivos que cumplan con estos dos criterios. • Cuarto elemento: Relevant. ○ Relevante significa que sobresale por su importancia o el significado que da su logro. ○ Se mide a partir del impacto consistente con el objetivo del Observatorio. ○ Pida que revisen las redacciones previas y que respondan a la pregunta: ¿el impacto logrado con el esfuerzo será significativo para el objetivo del Observatorio? ○ Pida que mantengan sólo los objetivos que cumplan con estos tres criterios. • Quinto elemento: Time-Oriented ○ La fecha de finalización representa la delimitación temporal de la acción a realizar. ○ El tiempo límite para el cumplimiento del objetivo le dará una restricción al grupo para concretar los esfuerzos. ○ Pida que revisen las redacciones previas y que respondan a la pregunta: ¿el impacto logrado con el esfuerzo será significativo para el objetivo del Observatorio? ○ Pida que mantengan sólo los objetivos que cumplan con estos tres criterios. • Pida que hagan la redacción final del o los objetivos de la Mesa y que preparen para presentarlo a los demás integrantes del Observatorio. • Termine pidiendo que identifiquen los protocolos que serán necesarios seguir en la Mesa para lograr confianza y transparencia. Pida que hagan una rápida identificación de los temas y pida que los incluyan en una diapositiva adicional. • Organice la presentación de los objetivos de las Mesas y someta a discusión su redacción. En el caso que haya ajustes,

	verifique que se realicen. • Incluya en el acta de la reunión los objetivos oficialmente aprobados.
	Se sugiere tener preparado: • Tenga lista el acta para incluir los objetivos de las comisiones, sus funciones y el listado de protocolos requeridos. • Prepare las piezas para difundir esta Declaración de Constitución por las redes sociales de @Econaranjaenterritorio y los medios de comunicación formales de las entidades e instituciones involucradas.
Resultado esperado: ***Gobernanza, objetivos de Mesas, Funciones y Protocolos definidos.***	

3.2.3. Etapa 5: Ponemos en marcha nuestro Observatorio.

Con la conformación de las Mesas y el acuerdo sobre los Codirectores de cada una de ellas, se sugiere proceder con el lanzamiento protocolario del Observatorio de Economía Creativa y Cultura. Para ello se sugiere:

Protocolicemos la existencia del Observatorio	Hacer pública la existencia del Observatorio más que un acto protocolario es la presentación en sociedad de los actores y las tareas conjuntas que asumen. Tener una amplia participación y difusión del acto de Lanzamiento, es una estrategia para abrir espacios de participación y de impacto del Observatorio.
Objetivo: Identificar y definir el Módulo del Modelo de Gobernanza a implementar.	
Recomendación previa: Involucre al mayor número posible de integrantes del Observatorio en este acto, tanto en la comisión organizadora como en la presencia e intervención en él.	
Pasos:	**Recomendación, acciones y apoyo:**
Paso 1: La preparación: Este acto de Lanzamiento requiere de muchas tareas y mucho apoyo para su realización. Tomarse el tiempo de	1. Las tareas y las comisiones: • Comisión Académica: Conforme un grupo que se responsabilice de organizar un acto académico tipo conversatorio. Esta comisión llegará a acuerdos con el Ministerio de Cultura sobre los invitados y temáticas a tratar, realizará la convocatoria a ponentes y preparará el libreto para su desarrollo. De igual manera, será la responsable de contactar los ponentes, enviar la carta de invitación formal firmada desde el Ministerio, confirmar la participación, aclarar dudas sobre la participación de los ponentes, especificar los temas y modelos de presentaciones y recibir los archivos requeridos para realizar la presentación. • Comisión operativo: Conforme un grupo que defina el lugar de realización y las condiciones de infraestructura física y tecnológica del lugar. • Comisión logística: Conforme un grupo que se encargue de la operación previa, durante y después del evento.

definir tareas y comisiones será crítico a la hora de prepararlo y lograr un evento exitoso.	Se encargarán de la adecuación del lugar, su disposición durante el evento, el acceso, refrigerios y entrega del lugar a los hospedadores. • Comisión de Protocolo y Comunicaciones: Esta comisión se encarga de las invitaciones de los invitados especiales y su confirmación. Para ello se coordinará con el Ministerio de Cultura para contar con las de invitación firmadas, hacer los envíos y confirmar los asistentes. De igual manera se encargará de realizar las invitaciones a los asistentes, incluidos los otros integrantes del Observatorio, confirmar su asistencia y entregar los listados de confirmación al comité logístico. 2. La preparación del evento de Lanzamiento: • Convoque al Ministerio de Cultura, el Gobernador, el Alcalde, los Secretarios de Cultura y Desarrollo Económico del municipio y departamento, y los actores más representativos del ecosistema cultural y creativo para que acompañen a los integrantes del Observatorio. Confirme su asistencia y organice el protocolo para su participación • Construya la agenda teniendo en cuenta: ○ Se inicia con un acto protocolario. El orden de intervenciones es: inician las autoridades locales, continúan las departamentales y culminan las nacionales. ○ Continúa con la intervención del Director del observatorio quien presenta el propósito, los objetivos y las metas que se ha propuesto el Observatorio. ○ A renglón seguido se programa el acto protocolario de constitución del observatorio con la firma del Acta de Constitución. Si así lo considera, puede utilizar el formato que se adjunta. ○ Programe el acto académico. Se sugiere sea un conversatorio entre actores de la Cuádruple Hélice de alto reconocimiento en las industrias creativas y culturales, moderado por un representante del Ministerio de Cultura. ○ Incluya un acto protocolario de cierre, con fotos de asistentes y otras actividades que considere oportunas de acuerdo con la vocación cultural del territorio. • Valide con las comisiones que cada detalle esté definido. Se sugiere diseñar un minuto a minuto del evento, Si así lo considera, puede utilizar el modelo que se adjunta.

	3. Garantice que el evento tendrá suficiente difusión: • Elabore piezas para una campaña de expectativa y promoción del evento. Se considera que debería empezar la campaña al menos dos semanas antes de la fecha de realización. Utilice tanto las redes ce @Econaranjaenterritorio, del Ministerio de Cultura y de las instituciones y organizaciones que hacen parte del Observatorio. • Garantice la transmisión del evento de Lanzamiento, la disponibilidad de los equipos para videostreaming y demás recursos necesarios para que se efectúe sin ninguna dificultad. Esta transmisión se realiza por la Fanpage de @Econaranjaenterritorio, y asegure el crossposting con otras Fanpage como Mincultura, CoCrea y las instituciones y organizaciones que han parte del Observatorio. • Gestione freepress y cubrimiento de medios. Muchas veces se puede utilizar los pregrabados con el Ministerio, la Gobernación o la Alcaldía para enviar piezas a los medios, los cuáles los pueden utilizar para la difusión. De igual manera, construya y envíe Boletines de Prensa para radio y prensa. • Se sugiere que el día anterior se haga una reunión final para gestionar cuellos de botella, confirmar agenda, presencia de invitados especiales y detalles logísticos generales.
	Se recomienda tener preparado: • Videostreaming. • Agenda. • Protocolo del evento. • Equipos audiovisuales. • Equipos de sonido y amplificación. • Listados confirmados de ponentes, invitados especiales y asistentes. • Refrigerios y medidas de seguridad y bioseguridad necesarias. • Confirmación de redes de organizaciones que retransmiten el evento. • Pliego para la firma del acta de constitución. Se sugiere disponer de un formato tamaño pliego que sea firmado protocolariamente y que pueda ser registrado en la transmisión.

Paso 2: El evento de Lanzamiento y el postevento: Realice el evento de acuerdo con lo preparado. .	2. Ejecute la planeación: • Levante registros de asistentes, audiovisual y valide el cumplimiento de la agenda. • Haga el registro de la firma del Acta de Constitución y genere una campaña de difusión para informar sobre el evento al ecosistema. • Aplique un instrumento físico de evaluación del evento. Se recomienda enfocarlo hacia la expectativa del Observatorio. Si así lo desea, puede utilizar el formato que se adjunta. • Envíe una nota de agradecimiento a los ponentes e invitados especiales. • Envíe una nota de agradecimiento a los asistentes. • Envíe una nota a quienes confirmaron y no asistieron lamentando que se le haya presentado dificultades de última hora. Deje las puertas abiertas con estos potenciales aliados. • Envíe una mensaje a los demás integrantes del Observatorio rindiendo cuentas del evento e invitando a continuar con el trabajo. Se sugiere tener preparado: • La redacción de los diferentes correos electrónicos y comunicaciones que enviará. • Las piezas para ser difundidas por @Econaranjaenterritorio y por los medios oficiales de comunicación de las instituciones y organizaciones que hacen parte del Observatorio.
Resultado esperado: ***Observatorio protocolizado ante el ecosistema creativo y cultural del territorio.***	

3.3. Fase 3: Hacia la consolidación del Observatorio de Economía Creativa y Cultura

Una vez constituido y definidos propósito, objetivo, funciones y protocolos, llega el momento de construir los planes de trabajo y buscar la sostenibilidad del Observatorio. Esta tarea se realiza por cada Mesa de trabajo y se consolida en un único documento al que la Mesa Directiva hará seguimiento y las Mesas realizarán su rendición de cuentas.

3.3.1. ¿Por dónde empezamos?: Nuestros primeros proyectos.

Se sugiere que queden incluidas las iniciativas y proyectos que se realizan actualmente por parte de los integrantes, y se identifiquen potenciales iniciativas o proyectos que sea oportuno para su desarrollo en el próximo año. Para este caso se sugiere tener en cuenta la herramienta para conformar portafolio de proyectos que se incluye en el anexo respectivo.

¿Por dónde empezamos?	Ya el Observatorio está protocolizado ante el ecosistema. Es la hora de empezar a actuar, de gestionar el conocimiento, de generar información para que sea utilizada por el ecosistema.
Objetivo: Definir el plan de trabajo del Observatorio.	
Recomendación previa: El trabajo de planeación previo es el insumo que permitirá definir el plan de trabajo, identificar las victorias tempranas y priorizar los primeros proyectos.	
Pasos:	**Recomendación, acciones y apoyo:**
	Los proyectos en desarrollo priorizados: • Pida a cada mesa que revise el inventario de proyectos en desarrollo en el territorio. • Pida que revisen los actores de la Mesa que asumieron retos que se enfrentan con estos proyectos. • Invite a incluirlos en el portafolio de proyectos. Formalice su inclusión con una carta de compromiso.

Paso 1: Listado de posibles proyectos en desarrollo a vincular al observatorio:
 	
En las etapas 1 y 3 se levantó el inventario de proyectos y se categorizaron de acuerdo con su estado actual. Entre ellos se identificaron los que estaban en desarrollo que luego fueron priorizados al definir los retos que asume el Observatorio. Es la hora de recuperarlos e integrarlos al plan de trabajo.
	• Identifique la posible difusión conjunta Observatorio-Institución, Entidad u Organización. Valide su inclusión en:
	  ○ Repositorio oficial del Observatorio.
	  ○ Disponibilidad de los datos para los actores del ecosistema.
	  ○ Medio de publicación de los resultados.
	  ○ Potencial inclusión de los resultados en un evento de difusión.
	• Proponga un evento para socializar los resultados de tesis de maestría y doctorado de las Instituciones de Educación Superior del territorio relacionadas con las industrias creativas y culturales. Definan fechas, lugar, fechas de recepción de ponencias, agenda y los demás requerimientos para su realización. Defina el medio para difundir los resultados del evento.
	• Proponga un evento para socializar los resultados de las investigaciones terminadas de los grupos de investigación del territorio relacionadas con las industrias creativas y culturales. Definan fechas, lugar, fechas de recepción de ponencias, agenda y los demás requerimientos para su realización. Defina el medio para difundir los resultados del evento.
	• Definan los comités organizadores de los dos eventos de difusión.
	• Incluya en el plan de trabajo los eventos propuestos y aprobados.

	Se recomienda tener preparado: • El inventario de proyectos, retos, actores. • Las cartas de compromiso para incluir proyectos en el plan de trabajo del Observatorio. • Las posibles fechas para los eventos de difusión de tesis e investigaciones. • Las posibles fechas y lugares para la realización de los eventos de difusión.
Paso 2: Listado de posibles proyectos de sistematización de la información:	Los proyectos de sistematización de información: • Pida a cada mesa que revise el inventario de proyectos que buscan sistematizar la información del ecosistema. • Pida que revisen los actores de la Mesa que asumieron retos que se enfrentan con estos proyectos. • Identifiquen los proyectos que se pueden alimentar con

Recupere del inventario de proyectos aquellos que están enfocados en la sistematización de información.	el repositorio de datos del Observatorio, incluidos el Mapeo realizado desde el Ministerio de Cultura y el de otras instituciones del territorio. • Invite a los actores a incluirlos en el portafolio de proyectos. Formalice su inclusión con una carta de compromiso. • Relacione el plan de trabajo de esos proyectos y los instrumentos de difusión planteados que pueden hacer parte del Observatorio.
	Se sugiere tener preparado: • El inventario de proyectos, retos, actores. • Las cartas de compromiso para incluir proyectos en el plan de trabajo del Observatorio.
Paso 3: Listado de posibles proyectos de procesamiento de la información: Recupere del inventario de proyectos aquellos que están enfocados en el procesamiento de información de información sobre alguno de los sectores de las industrias creativas y culturales.	Los proyectos de sistematización de información: • Pida a cada mesa que revise el inventario de proyectos que buscan procesar la información del ecosistema. • Pida que revisen los actores de la Mesa que asumieron retos que se enfrentan con estos proyectos. • Identifiquen los proyectos que se pueden utilizar el repositorio de datos del Observatorio, incluidos el Mapeo realizado desde el Ministerio de Cultura y el de otras instituciones del territorio. • Invite a los actores a incluirlos en el portafolio de proyectos. Formalice su inclusión con una carta de compromiso. • Relacione el plan de trabajo de esos proyectos y los instrumentos de difusión planteados que pueden hacer parte del Observatorio.
	Se sugiere tener preparada: • El inventario de proyectos, retos, actores. • Las cartas de compromiso para incluir proyectos en el plan de trabajo del Observatorio.
Paso 4: Listado de posibles proyectos de análisis sectorial para generar conocimiento:	Los proyectos de sistematización de información: • Pida a cada mesa que revise el inventario de proyectos que realizan análisis sectoriales. • Pida que revisen los actores de la Mesa que asumieron retos que se enfrentan con estos proyectos.

Recupere del inventario de proyectos aquellos que están enfocados en el procesamiento de información de información sobre alguno de los sectores de las industrias creativas y culturales.	• Identifiquen los proyectos que pueden dar respuestas a necesidades de sectores priorizados por el Observatorio. • Invite a los actores a incluirlos en el portafolio de proyectos. Formalice su inclusión con una carta de compromiso. • Relacione el plan de trabajo de esos proyectos y los instrumentos de difusión planteados que pueden hacer parte del Observatorio.
	Se sugiere tener preparado: • El inventario de proyectos, retos, actores. • Las cartas de compromiso para incluir proyectos en el plan de trabajo del Observatorio.
Paso 5: Portafolio de proyectos temporalizado de acuerdo con criterios de –entre otros- duración, costos, impactos y contribución al propósito: Este paso busca sintetizar los cuatro pasos previos.	Recoja los proyectos que sus autores han determinado incluir como parte del portafolio del Observatorio en los cuatro pasos anteriores. 1. Construya el portafolio de proyectos. Se sugiere emplear algún ordenador gráfico en el que se ubiquen de acuerdo con: • Necesidades que el Observatorio acogió. • Retos asumidos por el Observatorio. • Tipo de proyectos. • Grado de desarrollo. • Tipo de difusión planteada. 2. Establezca los mecanismo de gestión del portafolio de proyectos y del pipeline de proyectos: • Establezca los mecanismos para la utilización del repositorio de datos del Observatorio. • Establezca los mecanismos para postulación a convocatorias con recursos públicos y privados. • Establezca los indicadores de seguimiento. • Establezca los mecanismo para rendición de cuentas del avance. • Establezca los mecanismos para la asignación de recursos de fomento o apoyo. • Establezca los criterios para la inclusión en las publicaciones del Observatorio. • Fechas de rendición de cuentas de las Comisiones y del Nodo/Mesa de Economía Naranja.

	Se sugiere tener preparado: • Una herramienta para la gestión de proyectos.
Paso 6: Formulación del plan de trabajo detallado de cada Mesa y aprobación en la Mesa Directiva.	Con el portafolio de proyectos, se calendariza el trabajo de cada Mesa y se presentan ante la Mesa Directiva para formalizarlo.
Resultado esperado: ***Plan de trabajo detallado de las Mesas.***	

3.3.2. Etapa 7: Y, ¿cómo lo hacemos?: Los cronogramas para avanzar en el cumplimiento del Propósito.

En esta etapa tiene como objetivo crear el cronograma detallado para el trabajo del primer año del Observatorio. Para ello se sugiere empezar por el trabajo definido para cada Mesa y complementarlo a través de los siguientes pasos:

- Identifique la duración de los proyectos por medio de las descripción de sus fases o etapas y agrupaciones principales de actividades.
- Construya el cronograma de proyectos.
- Adicione el cronograma de reuniones de las Mesas y de la Mesa Directiva.
- Adicione el cronograma de eventos y actividades de difusión.
- Adicione el cronograma de actividades de formación: talleres, cursos y capacitaciones.
- Adicione el cronograma de rendición de cuentas de las Mesas y del Observatorio.

3.3.3. Etapa 8: y, ¿cómo lo financiamos?: Cuáles son las fuentes de financiamiento y cuántos recursos tenemos.

En este paso se construye el presupuesto que se aplicará a los proyectos del Observatorio, tanto con recursos de la Cuádruple Hélice que lo conforma, como a través de la búsqueda de fuentes de financiamiento a nivel local, departamental, nacional e internacional.

- ¿Cuáles son las potenciales fuentes de financiamiento en el territorio?

  Defina una meta para los recursos provenientes de esta fuente: becas, subsidios, facilidades de financiación, financiación directa.
- ¿Cuáles son las potenciales fuentes de financiamiento en el orden nacional?

  Defina una meta para los recursos provenientes de esta fuente: becas, subsidios, facilidades de financiación, financiación directa.
- ¿Cuáles son las potenciales fuentes de financiamiento en el orden internacional?

  Defina una meta para los recursos provenientes de esta fuente: becas, subsidios, facilidades de financiación, financiación directa.
- Defina las fechas de ingresos de recursos, de acuerdo con lo proyectado.
- Revise el portafolio de proyectos, identifique los proyectos a financiar y revise el cronograma de los proyectos, de acuerdo con la disponibilidad del recursos.

3.3.4. Etapa 9: Manos a la obra: Ejecución del plan de trabajo.

En esta etapa se da el desarrollo del cumplimiento del plan de trabajo y el cronograma definido

- Ejecute el plan de trabajo.
- Realice la reuniones programadas para cada Mesa. La Secretaría Técnica es la responsable de convocarla y acompañar su desarrollo.
- Implemente los protocolos de las mesas y del Observatorio. En particular, implemente los protocolos para el manejo de cuellos de botella, conflictos y rendición de cuentas.
- Genere interacciones con el Ministerio de Cultura para comunicar las actividades del Observatorio a través de los canales oficiales y las redes sociales.
- Comunique todas las actividades que realice: inicio de proyectos, consecución de recursos, avance, productos intermedios, eventos, capacitaciones, difusión, publicaciones.
- Haga rendiciones de cuentas públicas. Que cada vez haya más actores interesados en aportar.

No olvide estar haciendo publicaciones frecuentes sobre el avance de los proyectos en las redes sociales y medios oficiales de comunicación, e incluir las piezas que se publicarán en @Econaranjaenterritorio.

Siga el manual de buen uso de las redes sociales y los protocolos de comunicación que se adjuntan a este documento, y que orientan la manera de comunicar los logros del Observatorio.

REPÚBLICA DE COLOMBIA
MINISTERIO DE CULTURA
CONVENIO 1438-2021

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE NETWORKING

OBSERVATORIOS

Contenido

1. INTRODUCCIÓN 2
2. OBJETIVO 2
3. IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES EN EL TERRITORIO 2
   3.1. ADN, Vocación Cultural del Territorio y subsectores apuesta 2
   3.2. Actores 4
4. PROCESO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE RELACIONAMIENTO 5
   4.1. Propósito 6
      4.1.1. La actividad para definir el propósito 6
   4.2. Políticas para el desarrollo del Observatorio: 7
      4.2.1. El diagnóstico sobre temas, políticas y apuestas en el territorio 8
      4.2.2. La formulación de la política de acción del Observatorio 11
   4.3. Protocolo para la operación del Nodo: 12
      4.3.1. Protocolos generales: 12
      4.3.2. Protocolos específicos 12
5. MECANISMOS PARA EL RELACIONAMIENTO 16
   5.1. Relacionamiento entre agentes 16
   5.2. Medios que se utilizarán 18
6. METAS 19
7. COMUNICACIÓN 21
8. PLAN DE TRABAJO 24

1. INTRODUCCIÓN

La estructura de red que se proponer para los Observatorios de Economía Creativa y Cultural requiere de una estrategia de relacionamiento a partir de la cual se dinamice la actuación de sus diferentes integrantes, de tal manera que se vuelva efectivo el impacto que se espera obtener.

A continuación se presenta la Estrategia de Netwoking, dividida en 5 secciones: objetivo, identificación de los actores por territorios, el proceso para el diseño de la estrategia de relacionamiento, mecanismos de relacionamiento, las metas e indicadores y comunicación.

2. OBJETIVO

La estrategia de relacionamiento tiene como objetivo: ***Fortalecer la producción de información y gestión del conocimiento en los territorios que cuenten con Observatorios***.

Se parte del proceso que el Ministerio de Cultura y las autoridades Municipales y Departamentales han venido realizando durante los últimos años, y se propone esta estrategia como un paso adicional para que los esfuerzos se sigan concretando en interacciones entre actores, por medio de la cual se produzcan los resultados esperados. Particularmente, este fortalecimiento implica la ampliación de la cobertura del Observatorio Nacional, constituyendo observatorio territoriales de Economía Creativa y Cultural.

3. IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES EN EL TERRITORIO

3.1. ADN, Vocación Cultural del Territorio y subsectores apuesta

La estrategia se sustenta en potencializar los avances en los territorios que han desarrollado procesos formalizados y no formalizados, tanto los que han adelantado en la identificación de

las apuestas territoriales de acuerdo con sus expresiones culturales y creativas, como aquellos que están en proceso de diagnóstico de estas prácticas. Para ello, la estrategia incorpora:

- Revisión de la información sobre las actividades previas en el territorio, incluidos planes de ordenamiento, planes de desarrollo, observatorios relacionados con la economía naranja. diagnósticos, investigaciones, eventos de difusión, entre otros. De esta manera, se reconocen los esfuerzos realizados previamente, lo que permitirá fortalecer el desarrollo local y regional, la armonización de estos esfuerzos con la política nacional de desarrollo de la Economía Naranja, y evitar la duplicidad de esfuerzos que se realizan por diferentes actores.
- El mapeos de actores que realizan investigación y eventos de difusión o publicaciones en el territorio. De esta manera se capitalizará la identificación de los potenciales miembros de redes, asociaciones, nodos, observatorios locales o actores que realizan prácticas aisladas.
- Organizaciones existentes, tanto lideradas por el municipio o departamento como por actores de la cuádruple hélice tales como entidades públicas, gremios, organizaciones públicas y privadas, academia, asociaciones empresariales y colectivos que generan información, desarrollan investigaciones, realizan mapeos o modelan el aporte de los sectores de la economía naranja.
- Definición de subsectores que realizan experiencias y actividades de la economía naranja, polígonos creativos y ADN en el territorio. Basado en los puntos anteriores, se identifican, socializan y gestiona la homologación de los temas apuestas territoriales priorizadas en la práctica de los actores del territorio. Con ello se identificar los avances en la gestión del conocimiento, mapeos de actores del ecosistema cultural y creativo y estudios sectoriales realizados en cada territorio.
- Vinculación de los observatorios actuales, entidades públicas y privadas para revisar los informes del Mapeo Exprés y la realización de Grupos Focales para su validación. Como una de las tareas que fortalecerán la búsqueda de triunfos tempranos, dada la

apropiación del diagnóstico con representantes de los diferentes Actores, Organizaciones e Instituciones del territorio.

- Actividades conjuntas de investigación, difusión del conocimiento o publicaciones, tanto las actuales como las potenciales, que existen o se pueden desarrollar en el territorio. Con ello se buscará alinear esfuerzos y generar sinergias para constituir agendas en los territorios.

- Proyectos conjuntos – identificación de alianzas posibles. Esta acción implicaría actividades entre los integrantes del observatorio para incorporar metodologías de investigación que permitan desarrollar proyectos incluyentes para difundir la experiencias y actividades de las industrias creativas y culturales.

3.2. Actores

La definición de los actores de la cuádruple hélice que participarán en el observatorio se realiza a partir del siguiente proceso:

- Identificación de organizaciones formales e informales del territorio, identificados en el mapeo nacional, mapeo exprés, mapeos realizados por entidades del territorio o convocatorias realizadas desde las instituciones del orden municipal o departamental.
- Los resultados del mapeo permitirán identificar los actores del sector público, sector privado empresarial, sector académico y la sociedad civil que realizan actividades de gestión del conocimiento, proyectos de investigación, actividades de difusión y publicaciones de estudios sectoriales y sobre las experiencias artísticas, creativas y culturales propias de la vocación de la región.
- Entre los actores potenciales para la conformación del Observatorio se deben considerar:
    - Sector Público: Equipos del Ministerio de Cultura, secretarías Municipales y Departamentales de Cultura, Desarrollo Económico y Educación; instituciones públicas responsables del fomento de las industrias creativas y culturales; instituciones públicas responsables de la planeación y ejecución de actividades

locales, regionales y nacionales relacionados con experiencias creativas y culturales; centros de investigación y observatorios de economía, industrias creativas y culturales y expresiones artísticas en el territorio.

- Sector Academia: Instituciones de Educación Superior, Escuelas culturales, Centro de investigación, Asociaciones de Universidades, Asociaciones de Facultades con programas relacionados con arte y cultura, Grupos y redes de investigadores sobre industrias culturales y creativas e Investigadores reconocidos.
- Sociedad Civil: Asociaciones artísticas y creativas, Cooperativas, asociaciones, colectivos, Gremios artísticos y Organizaciones internacionales de cooperación.
- Sector Privado/Empresarial: Empresas de bienes y servicios culturales, Grandes empresas, Gremios Empresariales, Cámaras de comercio, Cajas de Compensación Familiar.

4. PROCESO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE RELACIONAMIENTO

Se propone el desarrollo de una metodología que defina los lineamientos para el relacionamiento interno, la generación de sinergias y confianza entre los actores que integran el Observatorio. Esta metodología se diseña bajo los criterios de relevancia, robustez y rigurosidad, pero con mecanismos para su implementación y aplicación que sean sencillos y que no generen esfuerzos que los participantes consideren les generará mucho tiempo del cual no dispondrán.

La Metodología denominada de las 3P (Propósito-Política-Protocolos) se estructura para hacer efectiva la participación de los actores de la cuádruple hélice. En ella se construye a partir de las coincidencias y definiendo los protocolos para gestionar los diferentes momentos que se viven en las organizaciones.

A continuación se desagregan los tres elementos de la metodología.

4.1. Propósito

En el movimiento reciente del capitalismo consciente, se ha incorporado el concepto de Propósito como la expresión de la diferencia que la actuación organizacional espera dejar en la sociedad y "está enfocado en sanar las necesidades urgentes de la sociedad" (Mackey & Sisodia, 2016). Para el Observatorio se asume con la orientación hacia los subsectores de la economía creativa y cultural, siendo conscientes que existe una alta informalidad que lleva a dejar por fuera de la política pública un alto número de personas que se dedican a estas actividades, con las cuales se configura la identidad de los territorios y se conserva el patrimonio cultural de la nación.

En este sentido, el Propósito del Observatorio se entiende como el sueño que permite la convergencia de múltiples autores que tienen un fin común y que mueve a la cuádruple hélice para articular esfuerzos y generar sinergias que permitan construirlo.

Por esta razón, los participantes en el Observatorio se preguntan: ¿por qué se requiere el observatorio en este territorio? y también ¿para qué se necesita articular los esfuerzos para producir y gestionar el conocimiento sobre la experiencias artísticas y las industrias creativas y culturales? Esta son las dos preguntas principales que responde para iniciar este emocionante proceso de creación de un observatorio de economía creativa y cultural. "Lo que soñamos". Corresponde a la construcción del sueño de la microlocalidad. Se construye colectivamente a partir de las afinidades entre los Actores Naranja.

4.1.1. La actividad para definir el propósito

El "sueño" se concreta con apuestas de futuro. Estas son líneas de acción que se encaminarán hacía la formulación de los retos del Observatorio, con las cuales se estructurarán los criterios de selección de actividades y proyectos, para asignar recursos y para priorizar las acciones que permitan avanzar hacia la realización el propósito.

Para su formulación se sugiere realizar un taller en el que:

- El propósito recogerá las emociones positivas y negativas y los valores de las personas que lo definen.
- Incluye:
    - un verbo que define el enfoque de la organización,
    - el objeto sobre el que el verbo actúa
    - y la razón de esa acción.
- El taller se realizará sobre los tres elementos.
- Se sugiere capitalizar las emociones que el compromiso común genera en el grupo de invitados. Por tanto, se sugiere centrarse en la redacción del propósito.
- Para hacerlo, diseñe un formato que contenga una tabla con tres columnas en una pieza gráfica en las que sólo esté el nombre de cada una con el nombre de los tres elementos requeridos.
- Pida al equipo que propongan el objeto sobre el que se ejecutará la acción, que corresponde a la segunda columna. La pregunta base es: ¿quién se debería beneficiar con la labor del Observatorio? Una vez lleguen a un acuerdo, plásmelo en el formato.
- Pida al equipo que propongan la razón de la acción a realizar. La pregunta base es: ¿para qué realizaríamos los esfuerzos en el Observatorio? ¿Qué transformación esperamos lograr? Una vez lleguen a un acuerdo, plásmelo en el formato.
- Termine la formulación del propósito pidiendo que definan un verbo con el cual se precise el enfoque del Observatorio. Una vez lleguen a un acuerdo, plásmelo en el formato.
- Sólo queda terminar la redacción del propósito. La Mesa Directiva se hará cargo de hacer la propuesta de redacción final y validarla con los participantes en el Observatorio.

4.2. Políticas para el desarrollo del Observatorio:

Para identificar las potenciales políticas para el desarrollo del Observatorio, hay tres ejes que permiten construirlas:

- En los territorios los gobiernos municipales y departamentales han formulado políticas alineadas con los planes de desarrollo municipales y departamentales, los planes de ordenamiento territorial y la vocación cultural y creativa de la región o localidad.
- La cuádruple hélice tiene sus líneas de acción, temas de profundización y priorización de las actividades de las industrias creativas y culturales a apoyar.
- La sociedad civil, las agrupaciones artísticas y culturales, los colectivos y demás actores de los diferentes subsectores tienen necesidades y retos para realizar la gestión del conocimiento sobre sus expresiones y experiencias.

Tomando como base el análisis de estas fuentes, se identifican las líneas de acción del Observatorio, con las cuales se formulan las políticas conectadas con el propósito del Observatorio, de tal manera que puedan definir los lineamientos para la producción de información calificada para la formulación de la política pública y la toma de decisiones sobre el ecosistema cultural y creativo.

4.2.1. El diagnóstico sobre temas, políticas y apuestas en el territorio

Se propone una actividad en la que se responda a las siguientes preguntas:

- ¿Hay Políticas Públicas formuladas para el desarrollo de la cultura y creatividad?
    - Revise decisiones sobre la industria creativa y cultural para el territorio.
    - Revise decisiones sobre expresiones artísticas, culturales y creativos en el territorio.
    - Revise el listado de Entidades, Fondos, Programas o Proyectos definidos en la política pública para el desarrollo del ecosistema creativo y cultural en el territorio.
- ¿En el Plan de Desarrollo Departamental se han incluido decisiones en torno a la industria creativa y cultural? Y, ¿en el Plan de Desarrollo Municipal? En ellos revise:
    - Objetivos de desarrollo que incluyan los sectores de las industrias creativas y culturales.

- Las metas propuestas para alcanzar en el territorio incluyan los sectores de las industrias creativas y culturales.
- Los medios y recursos técnicos que se disponen para soportar los sectores de las industrias creativas y culturales.
- Los recursos financieros que se disponen para soportar los sectores de las industrias creativas y culturales.
- Los recursos humanos que se disponen para soportar los sectores de las industrias creativas y culturales.

- ¿En el POT Departamental se han incluido decisiones en torno a la industria creativa y cultural? Y, ¿en el POT Municipal? Se sugiere revisar:
  - Revisar directrices y orientaciones que incluyen las industrias creativas y culturales
  - Revisar las definiciones sobre asentamientos de actividades y expresiones culturales y creativas en el territorio.
  - Identificar las orientaciones sobre infraestructura para las industrias creativas y culturales en el territorio.
  - Identificar las restricciones sobre la conservación y recuperación del medio ambiente que puedan tener implicaciones sobre las actividades de las industrias creativas y culturales.
  - Identificación de la visión del territorio desde la perspectiva de las industrias creativas y culturales.
- ¿Se ha definido una estrategia de ciudad que incorpore los sectores de las industrias creativas y culturales? En el caso que no se haya definido, ¿existe una experiencia artística, creativa o cultural en el territorio que pueda ser incorporada en la estrategia de ciudad?
  - Si está definida la estrategia de ciudad:
    - Identificar el compromiso de las industrias creativas y culturales en esa estrategia.

        - Identificar los planes de acción en los cuales se incluyen las industrias creativas y culturales.
        - Identificar las metas en las que se incluyen las industrias creativas y culturales.
    - En el caso que no se haya definido estrategia de ciudad:
        - Identifiquen la expresión artística, creativa o cultural que podría hacer parte de la estrategia de ciudad.
- ¿Se ha definido una vocación creativa y cultural en el territorio? Si no es así, ¿existe una experiencia artística, creativa y cultural de relevancia regional o nacional en el territorio? Se sugiere revisar:
    - Los listados construidos en los cuatro pasos anteriores para identificarlas.
    - Propuestas que se han realizado previamente y no han sido aprobadas.
    - Otros diagnósticos que se han realizado sobre las experiencias artísticas, creativas y culturales en el territorio que permitan identificar si existe una relevante o con potencial de relevancia a nivel regional o nacional.
- ¿Se ha realizado el mapeo exprés o cualquier otro documento de diagnóstico en el territorio? Se sugiere revisar:
    - Si hay un diagnóstico del ecosistema:
        - Identificar las líneas potenciales de desarrollo planteadas.
        - Identificar las brechas de desarrollo planteadas.
        - Identificar los cuellos de botella planteados.
    - Si no hay un diagnóstico del ecosistema se sugiere llegar a acuerdo sobre:
        - Potenciales líneas de acción.
        - Potenciales brechas.
        - Potenciales cuellos de botella.
- ¿Cuáles son las apuestas de los actores de la cuádruple hélice que hacen parte del Observatorio?
    - Experiencias, actividades y proyectos que son apuestas actuales.

- Otros temas de interés.

4.2.2. La formulación de la política de acción del Observatorio

Las políticas son una declaración explícita de intenciones, que se convierte en una "línea de actuación" acordada entre un grupo de personas. Su objetivo es garantizar la transparencia en la orientación general de una organización. En el caso del Observatorio, las políticas orientarán las decisiones a tomar sobre temas, proyectos, recursos y actividades en general, unificando los criterios para las decisiones para que la actuación sea coordinada y homogénea, logrando incrementar la confianza entre los participantes.

Para formularla, da los siguientes pasos:

- Identifica si será una política general, de amplia aplicación por todos en el Observatorio, o si será una política específica para algún tipo de acción en particular.
- Con base en el punto anterior, identifica y denomina las agrupaciones de políticas que se considera necesarios para el Observatorio. Por ejemplo: políticas para la aprobación de ejes temáticos, políticas para la aprobación de proyectos, políticas para asignación de recursos.
- Define con claridad la necesidad que cubrirá. Este será el valor a partir del cual se formulará la política. Por ejemplo: transparencia en la asignación de recursos, equidad en la construcción del portafolio de proyectos.
- Las características de la formulación son:
  - Objetiva.
  - Equilibrada.
  - Coherente, clara y concisa.
  - Sentido de lo práctico.
- Formula la política con un verbo, objeto de la política, situación de aplicación. Por ejemplo: asignar máximo el 10% del presupuesto a un único proyecto; incluir al menos un proyecto por línea temática en el portafolio de proyectos.

- Valida que las políticas propuestas correspondan a las conclusiones que se alcanzaron en la primera parte de este actividad.
- Somete a probación de la plenaria del Observatorio las políticas formuladas.

4.3. Protocolo para la operación del Nodo:

Estos protocolos permiten que los Actores de la cuádruple hélice generen los planes de autogestión y autoorganización para el funcionamiento del Observatorio como red.

4.3.1. Protocolos generales:

- Protocolo para la participación de los Actores de la cuádruple hélice: definen los perfiles de los participantes, los criterios para aceptar una solicitud de ingreso, los roles que desempeñarán, los subsectores de la Economía Naranja que se priorizan y los tipos de ideas de proyectos que pueden presentar.
- Las mesas de trabajo: se organizan de acuerdo con la cuádruple hélice y define su propio reglamento de operación y protocolos para toma de decisiones para generar las sinergias necesarias a partir de la autoorganización, autogestión y autocontrol.
- Las alianzas entre actores: se estructuran a partir de problemas comunes, complementariedad de capacidades o afinidades entre diferentes actores y hélices.
- Proyectos: se estructuran de acuerdo con los requerimientos de los potenciales financiadores nacionales e internacionales. Los proyectos pueden surgir de iniciativas individuales, desde los subnodos o por alianzas entre subnodos.

4.3.2. Protocolos específicos

4.3.2.1. Protocolo para gestión de conflictos

- Identificación del tipo de conflicto:
    - Conflicto funcional: Discrepancia o diferencia sobre cómo hacer mejor las cosas, cómo lograr mejor los resultados o cómo se puede hacer más rápidamente.

- Conflicto disfuncional: Diferencias o discrepancias centrada en: ¿Quién fue el responsable (culpable)? ¿Por qué no quieres asumir la responsabilidad sobre lo que hay que hacer? ¡No cuenten conmigo para ese trabajo!
- Conflicto Interpersonal: Diferencias o discrepancias entre dos o más personas del equipo. Se da por Intereses encontrados, ausencia de comunicación, ausencia de valores compartidos o su diferente interpretación, o prejuicios o problemas previos con otras personas.
- Conflicto Organizacional: Diferencias o discrepancias Entre comisiones de trabajo o Entre codirectores.
- Conflicto con el Director del Observatorio: Diferencias o discrepancias generado por Inconformidad con acciones del Director o uno de los Codirectores, Puede darse por violación de los derechos o de los deberes de alguno de los dos …O por expectativas diferentes frente a un desempeño o resultado.

- Tácticas para la gestión del conflicto:
  - Retirarse o eludir: Retirarse de una situación de conflicto real o potencial, posponer el incidente para estar mejor preparado o para que lo resuelvan otros.
  - Suavizar o Adaptarse: Enfrentas el conflicto buscando los puntos de acuerdo. Estás dispuesto a ceder ante las necesidades u objetivos del otro para mantener la armonía y las relaciones. Las diferencias las dejas para el final… o para otra ocasión.
  - Consensuar o conciliar: Buscar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a todas las partes. Permite dar una solución temporal o parcial. Tenlo claro: en ocasiones da lugar a una situación perder-perder.
  - Forzar o dirigir: Imponer el punto de vista propio a costa de los demás. Ofrecer únicamente soluciones de tipo ganar-perder. Hacerlas cumplir mediante uso de una posición de poder.

- Colaborar o resolver el problema: Incorporar múltiples puntos de vista y visiones desde diferentes perspectivas. Existe actitud de colaboración entre todos los interesados. Se puede generar un diálogo abierto.

4.3.2.2. Protocolo para la gestión de cuellos de botella

- Pueden tener origen en las personas.
- Pueden tener origen en los procesos.
- Pueden tener origen en la disponibilidad de recursos
- Para gestionarlos:
  - Análisis de matrices de interesados y definición de la estrategia para gestionarlos
  - Estrategia para gestionar el silencio de tomador de decisiones
    - Paso 1: Realice el análisis de los interesados y ubique al tomador de decisiones y su relación con otros con influencia o poder.
    - Paso 2: Detecte el obstáculo: ¿es el proceso? ¿es la información? ¿son los recursos disponibles? ¿es la ansiedad ante los riesgos futuros?
    - Paso 3: Mapee visualmente el proceso y el flujo de trabajo para detectar la congestión. Identifique el proceso necesario para tomar la decisión.
    - Paso 4: Elimine pasos a dar o anticipe las entrega de la información para que se tome la decisión en antes de generar congestión.
    - Paso 5: Genere una métricas de flujo a nivel del sistema para obtener una mejor visión general y anticipar el momento de la toma de decisión.
    - Paso 6: Revise la información con el tomador de decisiones y valide su expectativa para ajustarla en el momento y en el futuro.
    - Paso 7: Si es posible, ajuste la distribución de recursos para resolver los cuellos de botella simples.

- Paso 8: Establezca un análisis continuo de la situación que genera el cuello de botella para anticiparse al requerimiento del tomador de decisiones.

- Estrategia para gestionar conflictos con origen en los procesos:
  - Paso 1: Realice el análisis de stakeholders e identifique los internos y externos que intervienen en el proceso.
  - Paso 2: Convoque a los interesados que ejecutan el proceso y hagan una revisión para encontrar las desviaciones que generan los retrasos. Culmine definiendo los ajustes al proceso.
  - Paso 3: Pruebe el nuevo proceso en un proyecto de menor impacto o complejidad y valide su eficiencia.
  - Paso 4: De ser posible, utilice una herramienta visual, como una tabla Kanban o cualquiera otra disponible, para hacer el seguimiento del flujo del proceso rediseñado.
  - Paso 5: De ser posible, realice un análisis del valor ganado con la modificación del proceso para incentivar al equipo a asumir las modificaciones planteadas.
- Estrategia para gestionar conflictos con origen en disponibilidad de recursos:
  - Paso 1: Realice un análisis de Stakeholders de los financiadores del proyecto y de otros interesados que pueden influenciarlos o amenazar el proyecto.
  - Paso 2: Construya un presupuesto detallado de actividades con financiador y nivel de aportes.
  - Paso 3: Utilice una herramienta como la estructura de desglose del costo del proyecto para tener una visión general. Incluya financiador o financiadores por tipo de recursos.
  - Paso 4: Utilice herramientas para gestión de Pipeline de Proyectos e incorpore la metodología de Gate.

- Paso 5: Realice la evaluación el Pipeline de Proyectos en las reuniones mensuales para definir el inicio, la continuidad, el aplazamiento o la cancelación de los proyectos en los tiempos necesarios.

5. MECANISMOS PARA EL RELACIONAMIENTO

5.1. Relacionamiento entre agentes

En cuanto al *relacionamiento con los agentes* con el Observatorio de Economía Creativa y Cultura se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Mecanismos de convocatoria y participación: se busca que a través de actores como las Cámaras de Comercio, las instituciones educativas y las Secretarias de Desarrollo Económico, Planeación y/o Cultura, se puedan convocar a diferentes actores que tengan la voluntad de ser parte de las mesas territoriales de cultura y de creatividad. En este sentido desde las bases de datos del mapeo realizado en el territorio, se buscarán actores principales y se les realizará la invitación a una primera reunión, donde se dará a conocer los objetivos y el alcance del Observatorio de Economía Creativa y Cultura. Adicionalmente se contactará por correo electrónico o comunicación telefónica y medios digitales a las instituciones de educación superior, sus facultades y grupos de investigación relacionados con el sector cultural y creativo, convocándolos a participar de forma activa como agentes territoriales del observatorio territorial y sus mesas de trabajo. De igual forma se buscará como aliado estratégico a la Cámara de Comercio del territorio para que sea actor principal y enlace con la mesa del sector privado y empresarial, y en conjunto, se realicen comunicaciones con las diferentes empresas del sector, personas naturales, y otros actores como las empresas no formales, agremiaciones y ONG´s, invitándolos a participar de forma activa en esta primera reunión y en la conformación del observatorio.
- Actores con los que se trabajará: De manera transversal con la estrategia de nodos, se buscará que los actores territoriales, a través de proyectos de investigación,

participación en proyecto sociales culturales, se vinculen con productos al observatorio territorial de cultura y creatividad. De manera conjunta y con el apoyo del DANE, las secretarias de planeación, desarrollo económico y de cultura, se pueda generar información cuantitativa y cualitativa del sector, que permitan realizar el seguimiento de factores económicos y sociales relacionados con el sector Creatividad y de Economía Naranja, que permitan construir indicadores de impacto en el territorio. Estos indicadores podrán ser utilizados para el desarrollo de políticas públicas encaminadas a mejorar la calidad de vida de los actores del sector.

- Incentivos a la participación: Desde el Ministerio de Cultura y el Viceministerio de Creatividad y Economía Naranja se podrán generar becas de estímulos, apoyos para el desarrollo de proyectos, publicaciones académicas, visibilidad en eventos, pasantías remuneradas y articular fondos públicos de regalías y/o de organismos de financiación para el desarrollo de proyectos culturales y/o creativos. Así mismo los actores pueden tener asiento en la mesa directiva o en el comité editorial, y la participación en las mesas territoriales contribuyendo a la formulación de estrategias de los objetivos del observatorio.
- Desarrollo de sinergias y procesos de afinidad de grupo, lo que conlleva a conocer no solo a sus posibles competidores, si no a su vez a los aliados estratégicos en el sector cultural y creativo, dando paso a la verificación de compatibilidad de intereses.
- Productos potenciales de investigación y desarrollo por cada una de las mesas territoriales, los cuales podrán ser relacionados en las publicaciones que dirigirá y fomentará el observatorio territorial, así como la articulación de los mejores proyectos para ser presentados en eventos, boletines y revistas propias del observatorio territorial, el observatorio nacional o como parte de alianzas con instituciones de educación superior. Adicionalmente se fomentará la comunicación de noticias digitales y en las redes propias o del Ministerio de Cultura.
- Establecimiento de los procesos de convocatorias: la mesa directiva, en conjunto con el Viceministerio, desarrollarán convocatorias de recursos o de becas de estímulos e las

que se investiguen los principales retos coyunturales del sector. Así mismo el desarrollo de pasantías remuneradas, apoyando labores que ejecuta el Ministerio de Cultura desde la dirección de estrategia, Desarrollo y Emprendimiento del Viceministerio de Creatividad y Economía Naranja.

- De igual forma el observatorio deberá propender por el desarrollo de procesos para identificar nuevos actores y atracción de otros actores en el territorio,

5.2. Medios que se utilizarán

Con respecto a los ***Medios que se utilizarán*** en el desarrollo de la estrategia de relacionamientos, se dividen en dos principales vertientes, internas y externas.

- En cuanto a la comunicación interna entre integrantes permanentes, integrantes estratégicos, actores académicos y grupos de investigación, organizaciones de la sociedad civil y actores de Gobierno, se buscarán canales de comunicación directos que privilegien los medios electrónicos a los medios ahí impresos. El Observatorio creará un directorio electrónico que contenga las instituciones o actores principales en los que se contengan correos electrónicos y números de celular, esta base deberá ser revisada por lo menos dos veces al año. Toda comunicación deberá ser aprobada por el director del Observatorio o La Secretaría técnica del mismo. Además en conjunto con la estrategia de networking, se implementará un foro general de participación ciudadana y 3 foros temáticos. Adicionalmente en el desarrollo de esta estrategia se invitará a participar en foros, eventos y reuniones presenciales o virtuales, en los que se utilizará estrategias audiovisuales de fortalecimiento de las mesas del Observatorio de Economía Creativa y Cultura y de los grupos de investigación en cultura y economía naranja.
- Para la estrategia externa se desarrollará la apertura y manejo de 3 redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter), que se utilizarán como medio de comunicación con agentes externos de los cuales se evidenciará la métrica de seguimiento a través de la publicación de contenidos visuales, audiovisuales y escritos con un mínimo de 8

publicaciones mensuales en las 3 redes sociales y enlazadas con las redes del Ministerio de Cultura. Adicionalmente con instituciones y entidades alias o que hagan parte del Observatorio de Economía Creativa y Cultura se podrán llegar a acuerdos de voluntad para quien sus páginas web se pueda presentar la información. En este mismo sentido contactar a medios de comunicación nacionales y regionales para el apoyo con noticias relacionadas con el observatorio.

- Para la publicación a través de las redes sociales @EcoNaranjaenterritorio se anexa a este documento el Protocolo de Uso de Redes Sociales.

Las áreas de Promoción y desarrollo, y la de Redes de cooperación y alianza estratégica serán las encargadas de manejar tanto la estrategia interna como externa con los diferentes actores a través de los medios indicados. Adicional se buscará fomentar de manera regional la comunicación con actores cercanos al territorio, invitándolos a participar en los diferentes eventos culturales y creativos fomentados por el Observatorio.

En el desarrollo de la estrategia de relacionamiento será muy importante el tipo de *mensajes* con los que se llevará a cabo la comunicación. Para este caso los mensajes estarán alineados a las directrices del Ministerio de Cultura y al Gobierno nacional. Por ello todo mensaje deberás llevar los logos correspondientes así como la línea gráfica que el Observatorio de Economía Creativa y Cultura desde la mesa directiva genere en concordancia con el Observatorio nacional.

En las comunicaciones desde cada Observatorio de Economía Creativa y Cultura De Cultura y economía se fomentará la participación regional de actores externos, utilizando imágenes y mensajes que fomenten los valores culturales y creativos de la región.

6. METAS

6.1. Impactos en el largo plazo

Los impactos son las transformaciones a largo plazo que hacen parte de la propuesta de los Nodos Naranja, y se definen a partir de los acuerdos realizados a partir del modelo de las 3P para el territorio.

- En aspectos económicos, de acuerdo con las propuestas definidas en el plan de desarrollo del territorio.
- En promoción de subsectores que se identifican a partir de los mapeos y convocatorias en el territorio.
- En recuperación urbana dinamizando las prácticas artísticas y culturales propias del territorio.
- En promoción de la cultura local y regional de acuerdo con la vocacionalidad.

6.2. Logros de mediano plazo

Los logros corresponden a metas de mediano plazo que permiten cumplir con los hitos para controlar el avance de los impactos esperados.

- Informes mensuales de avance de la Mesa o Nodo, en los que se incluyan los indicadores de signos vitales del nodo.
- Cumplimiento de ejecución de los hitos de los proyectos,
- Aplicación de recursos a los proyectos
- Proyectos presentados a financiadores
- Alianzas para potenciales Proyectos del ADN o Subsector de las polígonos creativos

6.3. Metas de corto plazo

Las metas de corto plazo permiten hacer el seguimiento de los resultados de las actividades realizadas

- Número de actividades realizadas
- Cantidad de Proyectos que están en funcionamiento
- Cantidad de Proyectos que se están financiando
- Cantidad Proyectos que están formulados
- Cantidad de Alianzas para potenciales Proyectos del ADN o Subsector de las polígonos creativos

6.4. Indicadores:

6.4.1.Indicadores de impacto

- Ingresos generados en la región o munición por actividades de la EN
- Subsectores actuales promocionados
- Subsectores nuevos promocionados
- Áreas de en proceso de recuperación urbana por la EN
- Nivel de reconocimiento de la cultura local y regional

6.4.2.Indicadores de logro

- Nivel de cumplimiento de hitos de proyectos
- Nivel de aplicación de recursos a los proyectos
- % de Proyectos presentados a financiadores
- Cantidad de Alianzas constituidas

6.4.3.Indicadores de desempeño

- % de Cumplimiento de actividades planeadas
- % de Proyectos ejecutados
- % de Proyectos que pasan a ejecución
- % de cumplimiento de recursos aplicados
- % de iniciativas formuladas como Proyectos
- % de Alianzas formalizadas frente a las identificadas como potenciales

7. COMUNICACIÓN

La comunicación es una estrategia que permitirá mantener no sólo la información unidireccional, sino los flujos que permitirán a los Nodos recibir y entregar información, desde la Capa de Coordinación, Dinamización y Actuación, de tal manera que se pueda consolidar y presentar a la comunidad en general, a los gobiernos municipales de todos los órdenes y a las instituciones internacionales con las que exista interacción.

Los canales de comunicación que se privilegian y para los cuales se diseñará una estrategia de acuerdo con las audiencias a las que van dirigidas, son:

- Página Web
- Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter)
- plan de manejo de redes y evidencias de métricas
- Desarrollo de identidad visual para producción de los contenidos gráficos, visuales y audiovisuales para redes sociales y para demás actividades del convenio

La estrategia de buen uso y manejo de redes sociales que se anexa, hace parte de la estrategia de relacionamiento.

8. PLAN DE TRABAJO

Actividades de Seguimiento y Aseoría	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 6	Sem. 7	Sem. 8	Sem. 9	Sem. 10	Sem. 11	Sem. 12	Sem. 13	Sem. 14	Sem. 15	Sem. 16	Sem. 17	Sem. 18	Sem. 19
Lanzamiento																			
Alineación con la Dirección del Observatorio																			
Taller 1: Capacitación con la Mesa Directiva: los objetivos, funciones y protocolos																			
Taller 2: Necesidades actuales, retos, lo que soñamos, tipo de observatorio y duración																			
Taller 3: Taller de construcción de construcción de portafolio de proyectos y plan de trabajo detalaldo																			
Seguimiento: ejecución de cronograma de actividades y presentación de avances																			
Informes mensuales de avance																			
Asesoría preparación de rendición de cuentas																			

REPÚBLICA DE COLOMBIA
MINISTERIO DE CULTURA
CONVENIO 1438-2021

PLAN DE TRABAJO PARA EL SEGUIMIENTO, ASESORÍAS Y GESTIÓN DE PROBLEMAS Y CUELLOS DE BOTELLA – GUÍA

Contenido

Introducción 2

1. Gestión de problemas 3
   - 1.1. Efectos de los problemas en la Gobernanza 3
   - 1.2. Tipos de problemas que afectan la Gobernanza 4
   - 1.3. Tácticas para solucionar los problemas 7
     - 1.3.1. **Retirarse o Eludir** el conflicto/problema. 7
     - 1.3.2. Suavizar o Adaptarse. 8
     - 1.3.3. Consensuar o Conciliar. 9
     - 1.3.4. Forzar o Dirigir. 10
     - 1.3.5. Colaborar o Resolver el problema. 12
2. Gestión de los cuellos de botella 14
   - 2.1. ¿Qué es un cuello de botella? 14
   - 2.2. ¿Cuáles son los efectos de los cuellos de botella? 15
   - 2.3. Tipos de cuello de botella 16
     - 2.3.1. Cuellos de botella originados en las personas 16
     - 2.3.2. Cuellos de botella originados en los procesos 16
     - 2.3.3. Cuellos de botella con origen en la disponibilidad de recursos 17
   - 2.4. Pasos para la gestión de los cuellos de botella 17
     - 2.4.1. Análisis de stakeholders 18
     - 2.4.2. Gestión de cuellos de botella con origen en los tomadores de decisiones 21

2.4.3. Gestión de los cuellos de botella con origen en los procesos..... 22
2.4.4. Gestión de los cuellos de botella con origen en la disponibilidad de recursos... 23
3.Plan de trabajo para el seguimiento y asesoría 26

Introducción

La siguiente guía se compone de tres secciones principales, referidas a continuación:

1. La gestión de problemas, en dónde se define qué es un problema, con qué actores se pueden dar, sus efectos en cuánto a la gobernanza del Observatorio, los tipos de problemas que se pueden generar y las distintas tácticas para solucionarlos.

2. La gestión de los cuellos de botella, en donde se define qué es un cuello de botella, por qué se puede dar y cuáles son sus orígenes, posibles efectos y relaciones con los problemas que los generan. En esta sección, además, se elabora un paso a paso para la gestión de los cuellos de botella (en cuanto a análisis de stakeholders, uso de matrices y análisis de los tomadores de decisiones, procesos y disponibilidad de recursos)

3. Y, finalmente, se presenta un cronograma del plan de trabajo con las principales actividades para realizar el correspondiente seguimiento y asesoría a la gestión de los problemas y los cuellos de botella del Observatorio.

1. Gestión de problemas

Existen múltiples definiciones de problema según el contexto y los propósitos que se tengan. Así, por ejemplo, una rápida búsqueda en internet arroja que un problema es "una cuestión discutible que se debe resolver o a la que se le busca una explicación", si se considera en términos filosóficos o que es "una cuestión que se plantea para hallar un dato desconocido a partir de otros conocidos, o para determinar el método que hay que seguir para obtener unos resultados esperados", si se lo piensa en términos matemáticos. Sin embargo, nuestra definición de problema es más sencilla y concreta y se plantea de la siguiente manera:

- Un problema se determina a partir de discrepancias o diferencias que crean una situación de tensión.

Evidentemente, para que dicha situación de tensión se genere deben existir al menos dos actores que participen del contexto y que puedan entrar en conflicto. De este modo, para nuestros propósitos del Observatorio, los problemas se pueden dar con otros integrantes de la misma mesa, con miembros de otras comisiones, con la dirección del observatorio o con los pares de otras comisiones. Según el problema se dé con un actor u otro, sus impactos en cuanto a la gobernanza, el logro de los objetivos propuestos, el cumplimiento de los planes de trabajo y la sostenibilidad misma del Observatorio, pueden variar y tener distintos niveles de repercusión y gravedad que veremos más adelante.

1.1. Efectos de los problemas en la Gobernanza

En cuanto a los efectos de los problemas en la gobernanza del Observatorio destacamos, como los principales a:

- El impacto negativo sobre el acuerdo de las voluntades que, en última instancia, deriva en la posibilidad de llevar a cabo las acciones necesarias para el éxito del Observatorio.

- Las distintas formas en que los problemas en la gobernanza pueden afectar considerablemente la sostenibilidad del Observatorio.

- De igual manera, dichos efectos pueden afectar negativamente el cumplimiento de los planes de trabajo en tanto los desacuerdos, tensiones y conflictos entre actores retrasan o socaban la posibilidad de llevar a cabo exitosamente los objetivos propuestos.

1.2. Tipos de problemas que afectan la Gobernanza

En cuanto a los distintos tipos de problemas que pueden afectar la gobernanza del Observatorio encontramos los conflictos funcionales, los conflictos disfuncionales, los conflictos interpersonales, los conflictos organizacionales y los conflictos con la dirección del observatorio. A continuación nos vamos a referir más en detalle a cada uno de estos problemas/conflictos.

- Conflicto funcional: se trata de discrepancias o diferencias respecto a cómo llevar a cabo mejor los procesos o actividades para lograr mejores resultados y en rangos de tiempo más eficientes (es decir, más rápidos). En este sentido, dichos conflictos benefician el rendimiento de la organización en tanto estimulan el cumplimiento de tareas para una mejora continua. No obstante, deben ser encausados justamente para el cumplimiento de este objetivo, pues de no hacerlo, pueden afectar negativamente a la organización en tanto todo conflicto no solucionado quebranta el rendimiento de los actores implicados. Así, se debe considerar siempre el riesgo que implica este tipo de conflicto para la realización exitosa de cualquier actividad conjunta y coordinada.

- Como distintas tácticas para poder dar una solución adecuada a este tipo de conflicto encontramos:
  - Retirarse o eludir el conflicto y permitir que la otra parte imponga su postura.
  - Suavizar o adaptarse mediante una negociación tácita.
  - Consensuar o conciliar con la otra parte del conflicto.
  - Forzar o dirigir la propia visión y postura.
  - O colaborar y buscar la resolución del problema.

- Un segundo tipo de conflicto es el llamado disfuncional, el cual se define a partir de diferencias o discrepancias que se centran en buscar culpables (las preguntas principales que se plantean al respecto son: ¿quién fue el culpable/responsable?, ¿por qué no se quiere asumir la responsabilidad en cuanto a lo que se debe hacer?, sobre las que se suele responder: ¡No cuenten conmigo para ese trabajo!) Este tipo de conflicto siempre influye de manera negativa en la organización en tanto genera desconcierto y desmotivación, rompe la armonía del equipo y disminuye la productividad y creatividad. En este sentido, se debe buscar resolverlo lo más pronto posible y se debe tener en cuenta que puede generar conflictos interpersonales. Para ello, se debe considerar dar solución a los problemas actuales, pero también a los futuros que podrían derivar del conflicto inicial.
  - La táctica que se debe usar en este tipo de problemas es la de forzar o dirigir la visión y postura propia.

- Como tercer tipo de conflicto nos encontramos a los interpersonales, los cuales vienen dados por diferencias o discrepancias entre dos o más personas del mismo equipo. Este tipo de conflictos se dan por intereses encontrados, ausencia de comunicación, ausencia de valores compartidos o distintas interpretaciones, así como por prejuicios o problemas previos con otras personas.

- Para poder darle soluciones a este tipo de conflictos se requiere conocer el origen del problema, propiciar el diálogo entre las distintas partes enfrentadas y tener capacidad de mediación. Así, las tácticas a utilizar son suavizar o adaptarse, conciliar o consensuar, forzar o dirigir o, finalmente, colaborar y resolver el problema.

- Como cuarto tipo de conflicto encontramos los organizacionales, que se definen a partir de diferencias o discrepancias entre comisiones de trabajo o entre codirectores. Este tipo de conflicto impide el desarrollo óptimo del trabajo intergrupal o intersecciones, la coordinación de objetivos y el cumplimiento de planes de trabajo que tengan un *input* desde distintas comisiones o direcciones. Así mismo, este tipo de conflictos obstaculizan el avance en tareas interdependientes, impactan negativamente la sostenibilidad del Observatorio, así como el cumplimiento de los objetivos.

    - Para este tipo de conflictos la solución está dada a partir de la capacidad de escucha y la identificación del problema. Por su parte, las tácticas a utilizar consisten en retirarse o eludir el conflicto, suavizar o adaptarse a la postura de la otra parte, consensuar o conciliar, forzar o dirigir o, finalmente, colaborar para resolver el problema.

- Finalmente, como quinto tipo de conflicto encontramos a los que se generan con la Dirección del Observatorio. Este tipo de conflictos se determinan a partir de discrepancias o diferencias producto de la inconformidad respecto a acciones realizadas por el director o uno de los codirectores del observatorio. Esto, a su vez, puede generarse debido al incumplimiento de los deberes o de los derechos de alguno de estos dos roles o de sus colaboradores. De igual manera, pueden surgir producto de inconformidades frente al desempeño de los equipos o el cumplimiento de resultados.

En cuanto a los efectos negativos, encontramos que este tipo de conflicto puede afectar el desempeño y los resultados, lo cual puede impactar fácilmente al resto del equipo. En este sentido, el director debe tomar la iniciativa para generar diálogos que sean empáticos y busquen dar soluciones a los problemas. Para solucionar los conflictos a corto plazo se aconseja construir desde los acuerdos. Y para solucionar conflictos a largo plazo, se debe crear una cultura que construya a partir de las diferencias.

Por su parte, las tácticas a utilizar consisten en suavizar o adaptarse, consensuar o conciliar y colaborar para resolver el problema/conflicto.

1.3. Tácticas para solucionar los problemas

Hasta este punto hemos definido los distintos problemas/conflictos que pueden surgir al interior de la organización (en nuestro caso, del Observatorio) considerando las actividades a realizar y las interrelaciones entre los distintos actores y sus niveles de jerarquía. Hemos discutido, también, las distintas acciones que se pueden llevar a cabo para la solución de dichos conflictos y hemos esbozado las distintas tácticas. A continuación, vamos a elaborar más en detalle en qué consiste cada táctica en cuanto a su definición, mecanismos de operación y efectos.

1.3.1. Retirarse o Eludir el conflicto/problema.

Esta táctica viene dada por el siguiente paso a paso para su correcta gestión:

1. Se debe identificar el problema.
2. Hay que validar si se cuenta con la totalidad de la información del contexto del problema, los conocimientos acerca del tema que está generando el problema y el dominio de las técnicas para su solución.

3. Se deben validar experiencias previas en situaciones similares al problema actual.
4. Se debe facilitar la comprensión del hecho que puede no existir suficiente información, conocimientos o técnicas.
5. En caso de ser necesario, se debe tomar un tiempo adicional para conocer más respecto al contexto del problema y se puede invitar a un experto para que aporte su conocimiento y experiencia.
6. Se sugiere dejar al equipo o los colaboradores proponer el tiempo adicional que se estima se requiere para comprender plenamente las dinámicas del problema.
7. Finalmente, se deben establecer fechas límite claras para el estudio y la propuesta de solución del problema y ¡hay que cumplirlas!

1.3.2. Suavizar o Adaptarse.

Esta táctica funciona a partir de enfrentarse al conflicto mediante la búsqueda de puntos de acuerdo. Se debe establecer si se está dispuesto a ceder ante las necesidades u objetivos del otro para mantener la armonía y la buena salud de las relaciones. En este sentido, las diferencias y tensiones se deben dejar para el final o para otra ocasión futura.

Esta táctica se fundamenta en el hecho que las relaciones de trabajo son indispensables a largo plazo, por lo cual es imprescindible mantener la armonía y el buen trato. Así, se debe considerar siempre que el aporte que implica mantener relaciones saludables en el largo plazo es mucho mayor al beneficio que puede generar ganar un conflicto en el corto, a costa de socavar la calidad de la relación. De igual manera, este tipo de táctica es ideal para ser usada en la solución de conflictos interpersonales, funcionales, organizacionales y los conflictos con el director o los codirectores o entre éstos mismos.

Este tipo de táctica no se recomienda en conflictos de tipo disfuncional y no se aconseja usarla con colaboradores de la misma mesa, colaboradores o codirectores de otras mesas, ni tampoco con el director del observatorio.

En cuanto al paso a paso de la táctica de **Suavizar o Adaptarse** se recomienda lo siguiente:

1. Identificar el problema.
2. Identificar cuáles son las necesidades del otro en relación con el problema.
3. Identificar las distintas coincidencias y diferencias en relación con el problema.
4. Validar las coincidencias en la contraparte.
5. Construir con el otro las posibles soluciones del problema a partir de las coincidencias.
6. Expresar la confianza en el otro, es decir, qué tan seguro se siente uno del otro y si se está dispuesto a ceder.
7. Identificar aquello que no quedará resuelto y que requerirá de un nuevo diálogo y abordarlo diligentemente con otra táctica.

1.3.3. Consensuar o Conciliar.

Esta táctica se define a partir de la búsqueda de soluciones que aporten cierto grado de satisfacción (si bien no necesariamente completo) a todas las partes interesadas. En este sentido, es una táctica que permite dar una solución temporal o parcial al problema, considerando que a veces las situaciones son irremediablemente de perder-perder. Dicho tipo de situaciones vienen dadas cuando uno se encuentra en un callejón sin salida y, en consecuencia, tiene la urgencia de destrabar la situación problemática. Así, todas las partes interesadas encontrarán un respiro con la solución temporal, por lo cual todos estarán dispuestos a perder un poco. Al respecto, sin embargo, se debe plantear de

manera informada y metódica qué tanto se está dispuesto a ceder. Hay que planearlo, calcularlo y medirlo.

Este tipo de táctica se recomienda en todo tipo de conflicto siempre y cuando se estén enfrentando situaciones críticas. Es decir, es una táctica recomendable en todos los tipos de conflicto cuando no se han podido encontrar o no existen las soluciones óptimas y cuando pueden existir otro tipo de soluciones alternativas y parciales.

Es una táctica que se puede utilizar con todos los integrantes del observatorio.

El paso a paso de la táctica de **Consensuar o Conciliar** es el siguiente:

1. Identificar el problema
2. Dar cuenta y evidenciar los impactos negativos de no solucionar el problema.
3. Dar cuenta e invitar a medir las consecuencias por no ceder.
4. Identificar la satisfacción parcial de las necesidades de cada uno.
5. Constatar y evidenciar que todos los interesados efectivamente sientan una satisfacción parcial.
6. Proponer un plan de trabajo que permita realizar un cambio disruptivo de la situación en el mediano y largo plazo.

1.3.4. Forzar o Dirigir.

Dicha táctica se define a partir de la imposición del punto de vista propio a costa del de los demás. Consiste en ofrecer únicamente soluciones de tipo ganar-perder y en hacerlas cumplir mediante el uso de una posición de poder y se da cuando se requiere solucionar una situación de emergencia, pues se pierde mucho más al no tomar una decisión rápida y decidida. En otras palabras, se trata de una situación extrema que

exige una medida de choque y en la que existe una lucha de poder en la que se debe ratificar la posición propia.

Esta táctica se recomienda en conflictos funcionales al interior del equipo de trabajo, organizacionales con los pares o interpersonales en los que la única opción es tomar una decisión inmediata (preferiblemente basada en la jerarquía y experiencia). La actitud al respecto debe ser la de solucionar prontamente la urgencia, de modo que no puede ser una simple manifestación del ego. Se debe llevar a cabo cuando el equipo requiere tomar una decisión inaplazable, pues, de lo contrario, la confianza del equipo y en uno mismo se verá seriamente afectada. Así, es una táctica que se utiliza cuando uno tiene la capacidad, además, de transformar significativamente el proceso o la actuación en el mediano o largo plazo.

Este tipo de táctica no se recomienda en conflictos organizacionales con equipos de otras mesas de trabajo o con el director del observatorio. Ni tampoco, cuando uno no está en la posibilidad de modificar el proceso o la actuación en el mediano o largo plazo.

Es una táctica que se puede utilizar con todos los miembros de la propia mesa o los codirectores.

El paso a paso para utilizar exitosamente la táctica de **Forzar o Dirigir** es el siguiente:

1. Identificar rápidamente el problema sin consultar con nadie más.
2. Identificar rápidamente las posibles alternativas de solución.
3. Hacer un proceso diligente de selección de la solución que se considere más eficiente.
4. Comunicar con sentido de urgencia la solución seleccionada, sin dar lugar a una discusión.
5. Si algún miembro del equipo presenta alguna duda se debe invitarlo a aplicar la medida de urgencia y a hacer parte del equipo que trabajará para cambiar el proceso o la actuación que llevo a tomar la decisión de urgencia.

6. Cuando la táctica se aplica con los codirectores hay que buscar suavizar y limar las asperezas generadas por la medida de urgencia, dar argumentos o, incluso, pedir disculpas, pero solamente una vez se ha solucionado el problema. Cada parte de este proceso debe ser a su tiempo.
7. NO olvidar invitarlos a ser parte en la construcción del nuevo proceso o actuación que corregirá el problema que generó la necesidad de una medida de urgencia.
8. Se deben asumir las consecuencias, las cuales, si realmente se solucionó el problema, serán siempre positivas.

1.3.5. Colaborar o Resolver el problema.

Esta táctica se define a partir de incorporar múltiples puntos de vista y visiones desde distintas perspectivas, lo cual se puede lograr, a su vez, cuando existe una actitud de colaboración entre todos los interesados y se puede generar un diálogo abierto.

La táctica de Colaborar o Resolver es debe utilizar especialmente cuando se requiere construir una solución del conflicto por medio del consenso y cuando existe un compromiso con la solución del problema. En este tipo de contexto/situación, se busca una relación ganar/ganar, particularmente, por se es consciente que existe una relación a largo plazo. Así, es una táctica recomendable en todos los conflictos donde existe el interés por solucionar el problema y cuando se han desarrollado capacidades de negociación ganar-ganar.

No es una táctica que se recomiende en conflictos disfuncionales. Y se puede utilizar con los integrantes de la misma mesa o de otras mesas. O con codirectores. O entre codirectores y el director del observatorio. O con todos los actores interesados con

quienes se considere que se pueda crear un ambiente constructivo de solución de problemas.

La guía paso a paso para la táctica de **Colaborar o Resolver el problema** es la siguiente:

1. Identificar colectivamente el problema.
2. Poner sobre la mesa todos los datos sobre el problema.
3. Abrir espacios para que todos, empezando por uno mismo, tengan la oportunidad de exponer claramente sus objetivos.
4. Abrir espacios para que todos, empezando por los otros, tengan la oportunidad de expresar sus inamovibles.
5. Utilizar técnicas para construir consensos desde los acuerdos y desde las diferencias, siempre teniendo en cuenta que deben estar orientadas a solucionar el problema.
6. Identificar claramente en qué se está dispuesto a ceder para solucionar el problema.
7. Cuando se presenten diferencias o discusiones fuertes, volver a centrar al equipo en la solución consensuada del problema.
8. Proponer soluciones alternativas que puedan dar respuesta a los objetivos de los otros y luego proponer soluciones alternativas para incluir los propios objetivos.
9. NUNCA perder de vista el objetivo, que es, la solución del problema.

2. Gestión de los cuellos de botella

Hemos discutido hasta ahora la gestión de los problemas que pueden surgir en el Observatorio, los efectos de los problemas en la gobernanza, la definición de los distintos problemas y conflictos al interior de la operación del Observatorio y discutimos, finalmente, las distintas tácticas que se pueden utilizar para solucionar los problemas/conflictos según su contexto, naturaleza y las condiciones de los actores involucrados. A continuación procedemos a problematizar el concepto de cuello de botella, que resulta fundamental, como contraparte, para poder llevar a cabo una gestión exitosa de todos los procesos y actividades requeridos para el buen funcionamiento del Observatorio.

2.1. ¿Qué es un cuello de botella?

Los cuellos de botella tienen, al menos, tres definiciones principales según su contexto de aplicación. Por un lado, para una cadena de producción, son la fase o la parte del proceso más lenta que las otras, por lo cual ralentiza el proceso global. En biología, un cuello de botella se refiere a cuando una especie o población ha sufrido una drástica disminución de su número de miembros por lo cual corre el riesgo de la extinción. Finalmente, para la computación, un cuello de botella sucede cuando la capacidad de procesamiento de un aparato o dispositivo excede la capacidad de transmisión de datos, por lo cual se subutiliza.

Para nuestros efectos, un cuello de botella se define de manera más concreta y sencilla, y remite a todo obstáculo que se presente en el desarrollo de las actividades del Observatorio.

De esta manera, los cuellos de botella se pueden dar:

- Porque una persona se toma más tiempo del esperado en la realización de una tarea o proyecto o la toma de una decisión.

- Un segundo tipo de cuello de botella se da cuando un proceso o procedimiento se ve interrumpido o demorado por un mal diseño. Esto, a su vez, se puede deber a falta de conocimiento o experiencia en el tema, a ejecuciones mal realizadas, a errores en la dirección o problemas en la comunicación entre el equipo de realizadores y diseñadores del proceso.
- Un tercer tipo de cuello de botella sucede cuando no existe la disponibilidad de los recursos necesarios para la ejecución del proceso y, por lo tanto, no se puede llevar a cabo su realización.

2.2. ¿Cuáles son los efectos de los cuellos de botella?

Entre los distintos efectos de los cuellos de botella encontramos:

1. Cuando la demora generada por el cuello de botella persiste, los demás equipos de las Comisiones se verán estancados en sus actividades y enfrentarán altos niveles de incertidumbre en cuanto a la toma de decisiones y la realización de sus actividades.
2. Así mismo, los cuellos de botella generan retardos o incumplimientos en el logro de los objetivos propuestos tanto por la dirección del Observatorio como por los subalternos y equipos de ejecución.
3. Finalmente, un efecto que se suele desestimar, producto de los cuellos de botella, es el de la afectación del acuerdo de las voluntades por desmotivación o cansancio, producto de la incertidumbre, de los actores.

Por su parte, es importante destacar que tanto para el Director del Observatorio como para los Codirectores, la manera en que intervienen en los cuellos de botella va a depender de la fuente de los problemas que lo generan.

A continuación vamos a discutir más en detalle los tres tipos de cuello de botella en cuanto a sus distintos orígenes y causas, y sus implicaciones.

2.3. Tipos de cuello de botella

Los cuellos de botella se tipifican de acuerdo con su origen.

2.3.1. Cuellos de botella originados en las personas

Este tipo de cuello de botella puede tener origen en la demora de un tomador de decisiones, o de un stakeholder interno o externo. Al respecto, se debe considerar siempre la dimensión sistémica de los procesos y acciones realizadas en toda organización, por lo cual, una demora en una parte del sistema afectará (con gran incertidumbre) al todo.

De igual manera, se puede dar un cuello de botella producto de la falta de información, o por la falta de la entrega oportuna de la información, o por inconsistencias en la información entregada, o se puede dar por inseguridad, temores o falta de confianza en el tomador de decisiones o el operador del procedimiento. Así mismo, un cuello de botella puede implicar la necesidad de dar un paso más en la negociación con un *stakeholder* externo y se puede, dar, finalmente, por no lograr el compromiso de alguno de los interesados.

2.3.2. Cuellos de botella originados en los procesos

Un cuello de botella con origen en los procesos se puede dar porque se subestimó el número de tareas que se requieren para realizar exitosamente una actividad en particular, o porque se

subestimó el tiempo necesario para llevar a cabo alguna de las tareas a realizar. De igual manera, pueden existir asimetrías de esfuerzo y tiempo de dedicación (es decir, que a unos les toqué trabajar más tiempo o más duro que a otros) entre actividades que se deben realizar de manera simultánea.

Otro posible origen de los cuellos de botella en los procesos sucede cuando no se tiene en cuenta la interdependencia con los *stakeholders* externos en la planeación de las distintas actividades y esto genera conflictos y problemas de comunicación. Y, finalmente, este tipo de cuellos de botella también pueden surgir cuando sencillamente no se hace un análisis adecuado y comprensivo de los distintos *stakeholders*, tanto internos como externos.

2.3.3. Cuellos de botella con origen en la disponibilidad de recursos

Este tipo de cuello de botella se da cuando se han subestimado los recursos necesarios para realizar una tarea o un grupo de tareas. Estas fallas se pueden dar, a su vez, debido a falta de experiencia en los diseñadores y planeadores de las tareas o por cambios externos y significativos en el contexto del desarrollo de las actividades. De igual manera, este tipo de cuellos de botella pueden surgir cuando existe una disponibilidad y apropiación de recursos diferente a la planeada (y necesaria) entre alguna de las etapas del proceso.

Finalmente, los cuellos de botella con origen en la disponibilidad de recursos se pueden dar cuando alguno de los financiadores ha retirado los recursos inicialmente dispuestos para la realización de alguna de las tareas o grupo de tareas.

2.4. Pasos para la gestión de los cuellos de botella

2.4.1. Análisis de stakeholders

El primer paso para la gestión de los cuellos de botella es el **análisis de los *stakeholders***. Este tipo de análisis se realiza mediante matrices de doble entrada, en las cuales se incluyen, en cada eje, una variable y en las celdas generadas, los *stakeholders*. A su vez, cada celda de la matriz va a generar una estrategia para la gestión de los cuellos de botella.

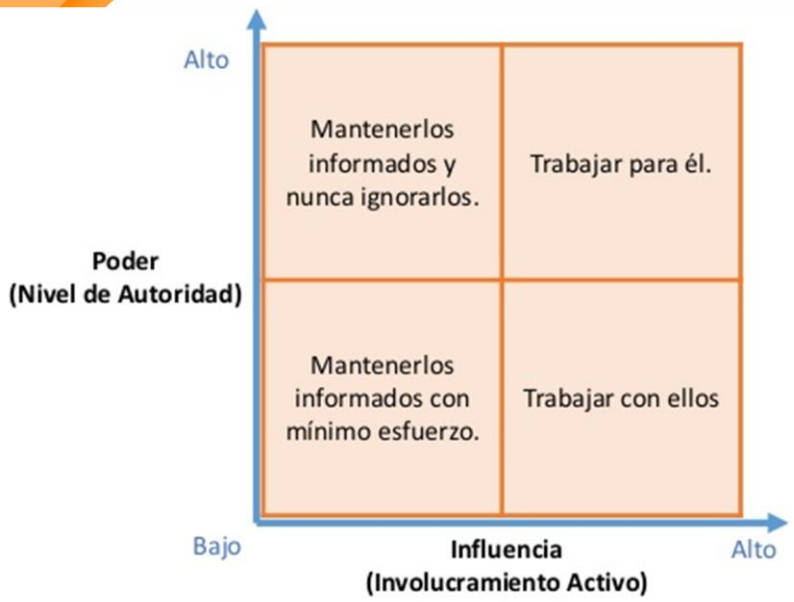
Las variables más utilizadas en estas matrices son:

- Poder: que remite a la capacidad de tomar decisiones sobre el desarrollo del proyecto o sobre los resultados.
- Interés: en cuanto a quién se verá beneficiado de manera directa o indirecta con la ejecución exitosa del proyecto.
- Influencia: es decir, si se tiene la capacidad de incidir en un tomador de decisiones.
- Impacto: en cuanto a la capacidad de definir cambios en la planeación o ejecución del proyecto.
- Dinamismo: referido a la posibilidad de cambio de las posiciones frente al proyecto durante el tiempo de ejecución.
- Cooperación: en cuanto a si se tiene una gran disposición a aportar en la planeación y ejecución del proyecto.
- Amenaza: cuando se considera que el proyecto no es necesario o que puede afectar la posición actual del actor o *stakeholder*.

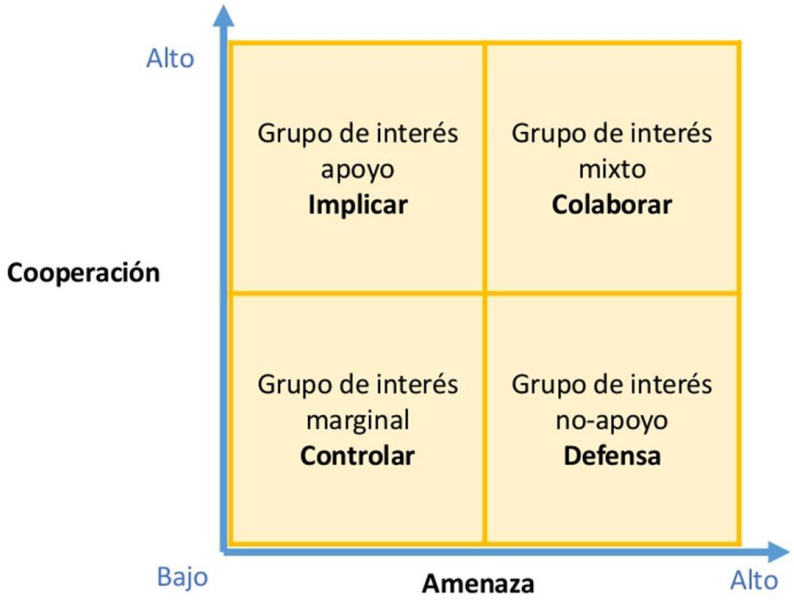
Para hacer el análisis se construyen matrices de doble entrada, en la que cada eje valora una de las variables y en las celdas se propone la estrategia para realizar la gestión de los diferentes grupos de interés.

A continuación se refieren las matrices de análisis de *stakeholders*, de acuerdo con las variables relacionadas y la identificación de estrategias de relacionamiento.

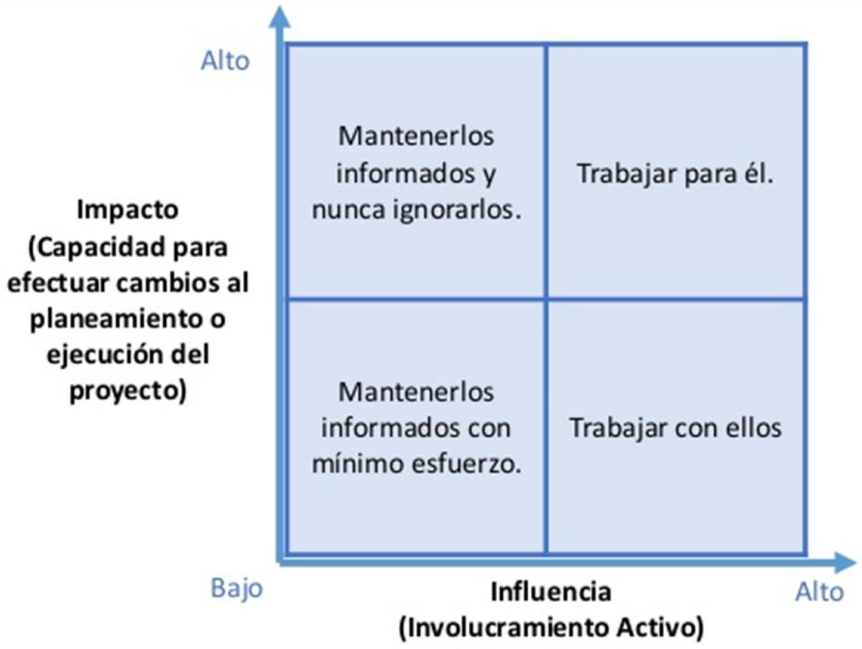
Matriz Poder-Influencia



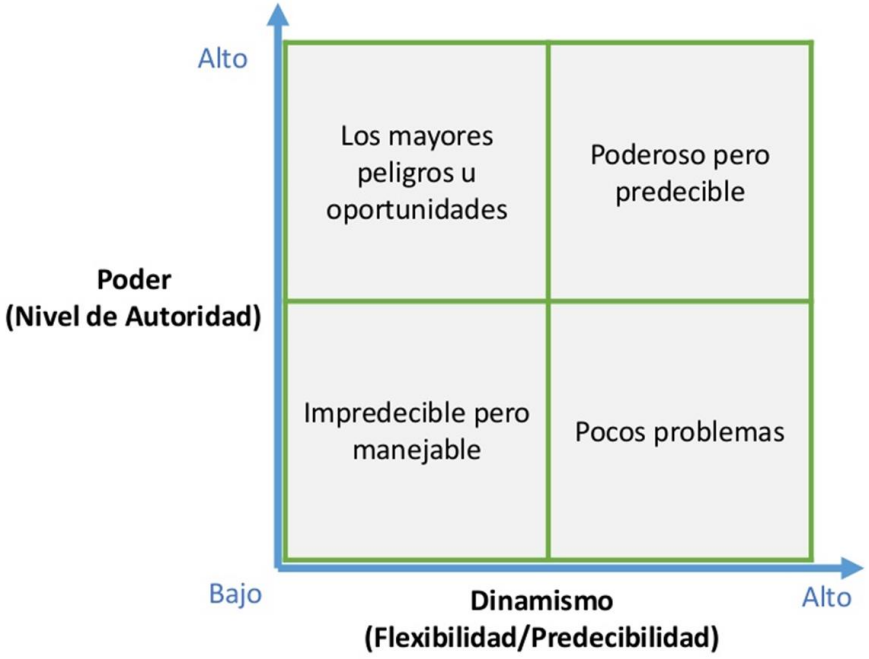
Matriz Cooperación- Amenaza



Matriz Impacto-Influencia



Matriz Poder-Dinamismo



ASCOLFA
Asociación Colombiana de Facultades de Administración

2.4.2. Gestión de cuellos de botella con origen en los tomadores de decisiones

Para poder gestionar exitosamente los cuellos de botella con origen en los tomadores de decisiones, se debe reconocer, primero, el efecto negativo de ciertas de sus conductas. Así, cuando existe silencio de parte de los tomadores de decisiones, ya sea porque el encargado principal está demasiado ocupado, o porque es demasiado indeciso para proporcionar retroalimentación de manera oportuna o certera, o porque tiene demasiadas responsabilidades en el proyecto y/o fuera de este, se debe hacer sonar una alerta y generar una serie de acciones correctivas necesarias.

Dentro de este tipo de acciones encontramos:

- Programar una conversación breve, pero honesta y asertiva acerca de las consecuencias de la falta de decisión sobre el desarrollo del proyecto.
- Revisar con el tomador de decisiones cuáles son las que realmente justifican su revisión y aprobación y cuáles no.
- Establecer de manera conjunta el proceso para obtener las respuestas requeridas en los tiempos requeridos.
- Simplificar en la mayor medida de lo posible el proceso de revisión y aprobación, para disminuir los obstáculos y fricciones sobre el desarrollo del proyecto o de los procedimientos.
- Tener en cuenta que en muchos casos la reticencia a tomar una decisión proviene de la ansiedad en torno a los riesgos futuros que ella implica.

De este modo, la guía paso a paso para dar solución a los cuellos de botella con origen en los tomadores de decisiones consiste en:

1. Realizar el análisis de los interesados y ubicar al tomador de decisiones y su relación con otros en cuanto a influencia o poder.

2. Detectar el obstáculo, es decir: ¿es el proceso?, ¿es la información?, ¿son los recursos disponibles?, ¿o es la ansiedad respecto a los riesgos futuros?
3. Mapear visualmente le proceso y el flujo de trabajo para detectar la congestión producto del cuello de botella. En este sentido, se requiere identificar el proceso necesario para tomar la decisión.
4. Eliminar pasos del proceso o anticipar las entregas de la información para que se tome la decisión antes de que se genere congestión.
5. Generar métricas de flujo a nivel del sistema para obtener una mejor visión general y anticipar el momento de la toma de decisión.
6. Revisar la información con el tomador de decisiones y validar su expectativa para ajustarla en el momento actual o en el futuro.
7. De ser posible, ajustar la distribución de recursos para resolver los cuellos de botella simples.
8. Establecer un análisis continúo de la situación que genera el cuello de botella para anticiparse el requerimiento del tomador de decisiones.

2.4.3. Gestión de los cuellos de botella con origen en los procesos

En este caso, los obstáculos se dan en los procedimientos. Su origen puede estar dado por un diseño defectuoso del procedimiento, o por cambios en los procesos internos, o por obstáculos no previstos en el diseño del procedimiento, o por redundancias que generan reprocesos y trabajo adicional, o, finalmente, cuando se realiza un cambio para lograr ventajas en el largo plazo, lo cual, sin embargo, puede generar cuellos de botella en el corto plazo que se deben abordar con un plan de mitigación.

La guía de gestión paso a paso para los cuellos de botella con origen en los procesos es la siguiente:

1. Realizar el análisis de *stakeholders* e identificar a los internos y externos que intervienen en el proceso.
2. Convocar a los interesados que ejecutan el proceso y hacer una revisión para encontrar desviaciones que generan los retrasos. En este sentido, se debe culminar definiendo los ajustes al proceso.
3. Probar el nuevo proceso en un proyecto de menor impacto o complejidad y validar su eficiencia y eficacia.
4. En lo posible, utilizar una herramienta visual, como, por ejemplo, una tabla Kanban o cualquiera otra disponible, para hacer el seguimiento del flujo del proceso diseñado.
5. En lo posible, realizar un análisis del valor ganado con la modificación del proceso para incentivar al equipo a asumir las modificaciones planteadas.

2.4.4. Gestión de los cuellos de botella con origen en la disponibilidad de recursos

Finalmente, como tercer caso, encontramos la gestión de los cuellos de botella con origen en la disponibilidad de recursos. Este caso se puede dar porque el proyecto ha sido desfinanciado, o porque el desfinanciamiento se dio durante su ejecución, o porque alguno de los patrocinadores se ha retirado o porque existe un desfinanciamiento debido a errores en la presupuestación o imprevistos en su ejecución.

La guía paso a paso para la gestión de este cuello de botella se establece de la siguiente manera:

1. Se debe realizar un análisis de *stakeholders* de los financiadores del proyecto y de otros interesados que pueden influenciarlos o amenazar el proyecto.
2. Hay que construir un presupuesto detallado de actividades con financiador y nivel de aportes.

3. Se debe utilizar una herramienta como la estructura de desglose del costo del proyecto para tener una visión general de toda la operación. En este sentido, hay que incluir al financiador o financiadores del proyecto por tipo de recursos.
4. Utilizar herramientas para gestión de Pipeline de Proyectos e incorporar la metodología de Gate.
5. Realizar la evaluación del Pipeline de proyectos en las reuniones mensuales para definir el inicio, la continuidad, el aplazamiento o la cancelación de los proyectos en los tiempos necesarios.

Algunos ejemplos de las herramientas propuestas son los siguientes:

- Estructura de desglose de recursos

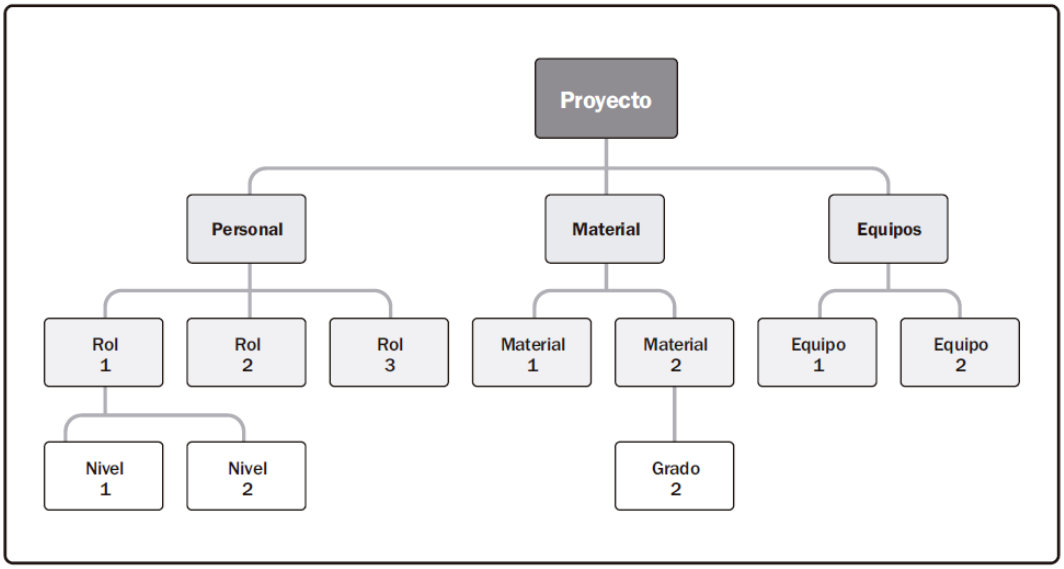
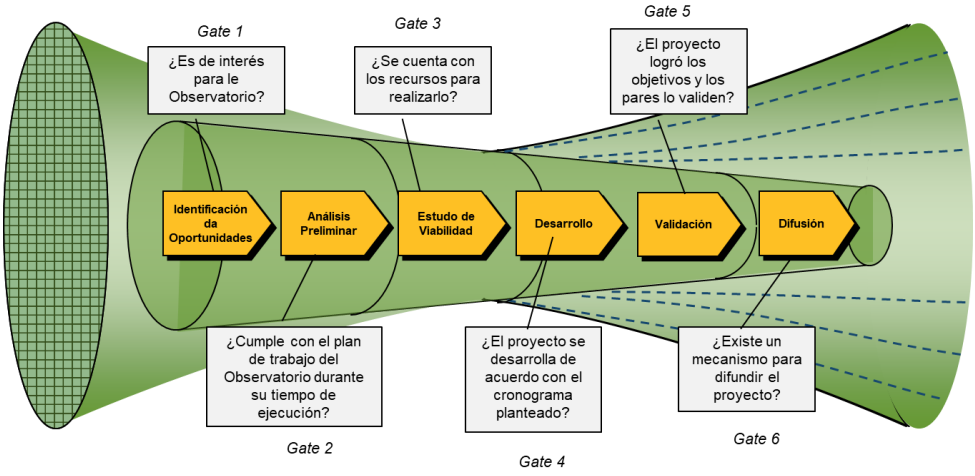


Gráfico 9-7. Ejemplo de Estructura de Desglose de Recursos

- Gestión de Pipeline



3.Plan de trabajo para el seguimiento y asesoría

Para el seguimiento y la asesoría que realiza el Ministerio de Cultura a través de su equipo técnico, se establece un plan de trabajo que incluye entre 4 y 5 meses de acompañamiento, dependiendo del grado de madurez de los actores en el territorio.

A continuación se referencia un cronograma tipo de este plan de trabajo para el seguimiento y asesoría del Observatorio:

Actividades de Seguimiento y Aseoría	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 6	Sem. 7	Sem. 8	Sem. 9	Sem. 10	Sem. 11	Sem. 12	Sem. 13	Sem. 14	Sem. 15	Sem. 16	Sem. 17	Sem. 18	Sem. 19
Lanzamiento																			
Alineación con la Dirección del Observatorio																			
Taller 1: Capacitación con la Mesa Directiva: los objetivos, funciones y protocolos																			
Taller 2: Necesidades actuales, retos, lo que soñamos, tipo de observatorio y duración																			
Taller 3: Taller de construcción de construcción de portafolio de proyectos y plan de trabajo detalaldo																			
Seguimiento: ejecución de cronograma de actividades y presentación de avances																			
Informes mensuales de avance																			
Asesoría preparación de rendición de cuentas																			

REPÚBLICA DE COLOMBIA
MINISTERIO DE CULTURA
CONVENIO 1438-2021

PROPUESTA DE MODELO DE GOBERNANZA PARA LOS NODOS/MESAS DE ECONOMÍA NARANJA

Contenido

1. Introducción 2
2. Marco conceptual, referentes y principios del Modelo de Gobernanza: 4
   2.1. Referentes de política y normativos nacionales e internacionales..... 4
   2.2. Referentes conceptuales de los modelos de gobernanza 8
   2.3. Los conceptos de economía creativa y cultural 13
3. Protocolo del acompañamiento técnico para la constitución del Nodo/Mesa de Economía Naranja 17
   3.1. Fase 0: Insumos y orientación general..... 18
   3.2. Fase 1: Los ejes estratégicos 24
   3.3. Fase 2: El Gobierno Corporativo 30
   3.4. Fase 3: Priorización de Gaps..... 39
   3.5. Fase 4: Las Comisiones del Nodo/Mesa de Economía Naranja 44
   3.6. Fase 5: Modelo operativo y plan de trabajo 57

1. Introducción

En años recientes, el Ministerio de Cultura de la República de Colombia ha adelantado varias estrategias para fortalecer la economía creativa en el territorio nacional. Una de ellas son los Nodos/Mesas de Economía Naranja que es un esquema de regionalización para la descentralización de las líneas y acciones de la Política Integral de Economía Naranja. Esta estrategia tiene como objetivo fortalecer un entorno institucional territorial favorable para la descentralización de las estrategias y acciones de la Política Integral de Economía Naranja, de tal manera que se contribuya a la consolidación de los ecosistemas de agentes y de las industrias culturales y creativas en las diferentes regiones del país.

Para su implementación, es necesario constituir un Modelo de Gobernanza regional que permita lograr el diseño, implementación y seguimiento de las políticas públicas locales, así como en los planes de trabajo que permitan el logro de las metas relacionadas con la Industrias Creativas y Culturales de cualquier entidades que haga parte del Nodo/Mesa de Economía Naranja. De esta manera, y en el marco de la Política Integral de Economía Naranja, se "busca desarrollar el sector cultural y creativo a través de una mayor productividad, diversificación, innovación, participación, apropiación y consumo, generando mayor sostenibilidad de la pluralidad de organizaciones y agentes que lo conforman, en condiciones de trabajo decente, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y en reconocimiento de la diversidad cultural y creativa que existe en todo el territorio nacional y la heterogeneidad de los riesgos asumidos, condiciones económicas, necesidades y actividades desarrolladas por sus integrantes" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020).

Este documento se divide en tres partes. En la primera se presenta el marco conceptual y legal que soporta el Modelo de Gobernanza y que lo orienta para la definición de los objetivos y acciones de articulación del ecosistema creativo y cultural en el territorio. En la segunda parte se presenta el proceso para la implementación del modelo de Gobernanza, incluyendo los pasos

a seguir para adoptar los Módulos del modelo de Gobernanza a partir del grado de madurez de las capacidades instaladas, definiendo los objetivos y los resultados esperados para las comisiones que se incorporen a los Nodos/Mesa de Economía Naranja, la caracterización de actores y agentes potenciales que participarían de acuerdo con el desarrollo del ecosistema, y algunas potenciales acciones de articulación que permitan su consolidación en la localidad o región. En la cuarta parte se desarrolla en detalle los módulos del Modelo de Gobernanza y la metodología para su implementación. A este documento se incorporan los anexo del plan de trabajo para el segundo semestre de 2021.

2. Marco conceptual, referentes y principios del Modelo de Gobernanza:

En la última década se han definido una serie de lineamientos y referentes normativos tanto en el ámbito nacional como internacional. De igual manera, en algunas ciudades del país se han generado marcos normativos y de política para fortalecer el ecosistema creativo y cultural, no sólo como una actividad económica, sino como una expresión de la identidad local y regional, fortaleciendo las manifestaciones locales de la dimensión cultural. Estos lineamientos definen los conceptos de industria cultural, industria creativa y establece su relación con el sector social y el desarrollo de la identidad. Las normas y políticas tenidas en cuenta para la elaboración de este documento reconocen los derechos fundamentales de los seres humanos y ciudadanos; establecen los derechos de propiedad intelectual sobre la cultura y se le otorgan obligaciones al Estado frente a ésta; finalmente, reglamentan el sector creativo a nivel nacional y local además de proponer lineamientos de política pública.

2.1. Referentes de política y normativos nacionales e internacionales

Desde las organizaciones multilaterales se ha identificado la cultura como un derecho de los seres humanos, el cual se convierte en una obligación para los estados como los demás derecho. En el artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la ONU estableció que: “Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente de la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten” (ONU, 1948), complementada con el artículo 15 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales que establece “la protección de los intereses morales y materiales por las obras científicas o artísticas producidas” (ONU, 1966). Posteriormente se reconoce la identidad cultural y la dimensión cultural del desarrollo en el que se resalta el patrimonio cultural, la creación artística y se convoca a la cooperación cultural internacional (UNESCO, 1982), para posteriormente reconocer la diversidad cultural a partir de una serie de principios formulados en la Declaración Universal de UNESCO de 2001 (UNESCO, 2001), que

luego llevó a formular mecanismos internacionales para preservarla (UNESCO, 2005) y posteriormente realizar la declaración de Friburgo de 2007 en la que se formularon los Derechos Culturales (UNESCO, 2010).

En el ámbito nacional, desde la Constitución del 91 se reconoce y protege la diversidad étnica y cultural, que se reguló con la Ley General de la Cultura (Congreso de la República de Colombia, 1997) en el que define el rol del estado y promueve la articulación de la cultura a la economía, reglamentado con el Decreto 1080 de 2015 único reglamentario del sector cultura (Congreso de la Repúblia de Colombia, 2015). En cuanto al reconocimiento de la cultura en la economía, el Documento Conpes 3659 de 2010 (Departamento Nacional de Planeación, 2010) formaliza la política Nacional para la promoción de las industrias culturales en el país y define cinco estrategias para su efectiva implementación, entre las cuales se incluye la promoción de la circulación de bienes y servicios, y el apoyo a iniciativas locales para el desarrollo de la industria creativa y cultural.

Con estas bases, el Congreso de la República expidió la Ley 1834 de 2017 que tiene como objetivo desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas (Congreso de la República de Colombia, 2017) y define la constitución de Consejo Nacional de Economía Naranja; y por el Decreto 1204 de 2020 (Congreso de la República de Colombia, 2020) en el que se define la Política Integral de la Economía Creativa a través de las 7i: Información, Instituciones, Industria, Infraestructura, Integración, Inclusión e Inspiración (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020).

Estas estrategias definen las líneas de política para lograr los impactos sobre el desarrollo económico en los territorios, propiciados por las industrias creativas y culturales. Las 7i consisten en:

- Información: Línea de política que busca la generación, sistematización y difusión de la información, de tal manera que este "conocimiento permitirá dar respuesta a las necesidades del país en cuanto al desarrollo de capacidades de sus ciudadanos, para

convertir a la cultura en herramienta del desarrollo humano y fortalecer el ecosistema sectorial" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 11).

- Instituciones: Línea de política para que busca el fortalecimiento institucional y de la interacción entre ellas, que permita alcanzar la "conformación de un entorno propicio que permita el fortalecimiento de las actividades, proyectos y agentes culturales y creativos, y ayude a mitigar el riesgo presente en la gestión de estos campos, para estimular el desarrollo local de organizaciones culturales que tienen un impacto positivo en el bienestar social y económico de su entorno inmediato" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 16).
- Infraestructura: línea de política que busca la disposición de bienes públicos y privados, tanto de infraestructura física como blanda para "garantizar la provisión de bienes públicos necesarios para el desarrollo de la economía cultural y creativa, incentivando la creación o el fortalecimiento de infraestructuras físicas y digitales sostenibles para la creatividad y la innovación, y la identificación y estímulo del desarrollo de ADN, que promuevan la identidad y la vocación cultural y creativa de las comunidades a nivel de municipios, ciudades y territorios" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 22)
- Industria: Línea de política que busca "generar un ecosistema creativo sostenible en donde artistas, gestores, intermediarios culturales y demás agentes del sector puedan llevar a cabo su labor en condiciones dignas y satisfactorias de trabajo, sacando el máximo provecho de su potencial creativo, de modo que se generen condiciones de bienestar tanto para el emprendedor como para su entorno" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 27).
- Integración: Línea de política que busca "fortalecer estas instancias de mediación para eliminar las barreras en las cadenas de intercambio cultural y comercial, generar un mayor equilibrio en el ecosistema cultural y creativo, cualificar la demanda de bienes y servicios culturales, lograr que el sector público y las empresas del sector generen de manera conjunta estrategias informadas para crear audiencias y llegar a los mercados

nacionales e internacionales, y garantizar el acceso y el disfrute de las manifestaciones culturales propias y la generación de hábitos en el consumo que fortalezcan el ciclo cultural" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 34).

- Inclusión: Línea de política que busca el "fortalecimiento del capital humano, considerando la promoción de los conocimientos, habilidades y competencias de las personas que integran el sector cultural y creativo con el fin de fomentar su cualificación e ingreso al mercado laboral (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 40)"
- Inspiración: Línea de política que busca "estimular la producción de bienes y servicios culturales y creativos innovadores y de calidad, que tengan alto valor estético, social y simbólico, promuevan la diversidad y tengan capacidad de ser apropiados por la sociedad y el mercado. Se busca garantizar un adecuado equilibrio entre el derecho al acceso a la cultura, la creatividad y sus contenidos y el respeto por la propiedad intelectual, fortaleciendo los mecanismos para que los autores reciban una remuneración por el uso de sus creaciones" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 47).

Finalmente, en el Plan de Desarrollo 2018-2022 – Pacto por Colombia, pacto por la equidad (Congreso de la República de Colombia, 2019) incluye funciones específicas para el Consejo Nacional de Economía Naranja, el financiamiento de la economía naranja, el aprovechamiento de la oferta estatal para el desarrollo de las industrias creativas y el impulso de las agendas de municipios, ciudades y regiones creativas por medio de la constitución en el artículo 179 de las Áreas de Desarrollo Naranja (ADN) como "los espacios geográficos que sean delimitados y reconocidos a través de instrumentos de ordenamiento territorial o decisiones administrativas de la entidad territorial, que tengan por objeto incentivar y fortalecer las actividades culturales y creativas".

Con todo ello, el Ministerio de Cultura define la estrategia de Nodos/Mesas de Economía Naranja con el objetivo de ***fortalecer un entorno institucional territorial favorable para la descentralización de las estrategias y acciones de la Política Integral de Economía Naranja, de***

tal manera que se contribuya a la consolidación de los ecosistemas de agentes y de las industrias culturales y creativas en las diferentes regiones del país. De esta manera, se constituye basado en las capacidades instaladas en la región, que incluyen el número de actores, los desarrollos de política pública, las experiencias y actividades que definen la vocación del territorio y el potencial de la cultura para generar impactos en el desarrollo social y económico.

Desde las estrategias desarrolladas por el Ministerio de Cultura, los Nodos/Mesas de Economía Naranja son comprendidos como ***acuerdo de voluntades para que exista el encuentro entre instituciones de gobierno (nacional y territorial), entidades privadas, instituciones académicas, empresas y emprendimientos alrededor de la Economía Naranja, fomentando el trabajo en equipo y corresponsable para diseñar estrategias y acciones de impacto para los sectores culturales y creativos***. Así mismo, los Nodos/Mesas de Economía Naranja se constituyen ***como plataformas para facilitar la difusión y acceso a la oferta, los instrumentos, las estrategias y acciones trazadas desde la Política Integral de Economía Naranja.***

Para el presente documento y en el marco de la estrategia de los Nodos/Mesas de Economía Naranja, las ***Mesas se caracterizan por tener un grado básico o inicial de capacidades instaladas y gobernanza***; mientras que l***os Nodos son aquellos que tienen un nivel intermedio o avanzado de ambas variables***. En esta estrategia, ***las Mesas de Economía Naranja se constituyen con la finalidad de fortalecer tanto su capacidad instalada como su gobernanza***, mientras que los ***Nodos buscan consolidar la articulación institucional para elaborar las agendas creativas del territorio***.

Este marco normativo y de la política institucional nacional y multilateral ofrece el contexto de la actuación para la articulación entre los esfuerzos e iniciativas públicas y privadas que la estrategia de los Nodos/Mesas de Economía Naranja, en particular de su Modelo de Gobernanza.

2.2. Referentes conceptuales de los modelos de gobernanza

La creación de los modelos de gobernanza como mecanismo para gestionar las políticas de manera colaborativa entre actores públicos y privados para superar la determinación exclusiva desde los niveles jerárquicos del estado, se presentó en la década de los 80 en Europa y se extendió por los demás continentes en las décadas posteriores (Zurbriggen, 2011). Tradicionalmente, la comprensión en América Latina se ha dado por las definiciones propuestas por las instituciones de cooperación internacional. Para el presente modelo se parte del concepto de gobernanza colaborativa.

Frente a las definiciones que se encuentran en la literatura, algunas de ellas se orientan hacia la finalidad de la participación de los diferentes actores en la definición de la política y la aplicación de los recursos disponibles para el fomento del sector en torno al cual se define la gobernanza:

> "La gobernanza colaborativa es, por tanto, un tipo de gobernanza en la que los actores públicos y privados trabajan colectivamente de formas distintas, utilizando procesos particulares, para establecer leyes y reglas para la provisión de bienes públicos". (Ansell & Gash, 2007, pág. 545)

Para el caso del modelo a aplicar en los Nodos/Mesas de Economía Naranja, esta definición es relevante la participación de los diferentes actores que harán parte del acuerdo de voluntades, particularmente en cuanto a la promoción de acciones colaborativas, que les permitirá priorizar proyectos de acuerdo con la tradición e intereses de desarrollo las industrias creativas y culturales en el territorio.

Otros autores proponen el Modelo de Gobernanza entorno a los procesos de toma de decisiones que seguirán esos actores de tal manera que se generen los impactos que los convocan en el acuerdo de voluntades. Este enfoque busca gestionar el conflicto de intereses que se puede generar al momento de priorizar las líneas de acción, actividades, subsectores o actores, estableciendo protocolos y mecanismos para superar las diferencias, manteniendo a los actores entorno a los intereses territoriales, por encima de los individuales. En ese sentido:

> "la gobernanza se refiere a las reglas y formas que guían la toma de decisiones colectiva. Que el enfoque esté en la toma de decisiones en el colectivo implica que la gobernanza no se trata de

> que un individuo tome una decisión, sino más bien de grupos de individuos u organizaciones o sistemas de organizaciones que toman decisiones" (Chhotray & Stoker, 2009).

Los mecanismos de toma de decisiones son niveles avanzados de la gobernanza, que se dan especialmente cuando se requiere de la formulación de los retos para el desarrollo local y regional, generar propuestas colaborativas que tengan un sentido de propósito, impacto y desarrollo social y económico de acuerdo con las vocacionalidades de los territorios, priorizar la agenda creativa, constituir ADN's o asignar recursos a líneas de desarrollo en el territorio. La finalidad de su inclusión en la gobernanza está en dejar los protocolos establecidos para mantener el acuerdo de voluntades cohesionado al tener acuerdos sobre las decisiones que se toman en los Nodos/Mesas de Economía Naranja.

En este sentido, el Modelo de Gobernanza de los Nodos/Mesas de Economía Naranja se asume como:

> Un acuerdo entre los actores y agentes de las industrias creativas y culturales en el territorio para garantizar el logro del objetivo del Nodo/Mesa de Economía Naranja, por medio de una estructura organizacional modular basada en su grado de desarrollo de la capacidad instalada y una serie de protocolos para llegar a acuerdos y tomar decisiones de manera conjunta para apropiar la Política Integral de la Economía Naranja y lograr el desarrollo del ecosistema cultural y creativo en el territorio.

Es relevante tener en cuenta que "la gobernanza colaborativa nunca es meramente consultiva" (Ansell & Gash, 2007, pág. 543), sino que permite articular las acciones en torno a la política pública nacional, regional y local; las líneas de desarrollo de acuerdo con la vocacionalidad del territorio y la interacción entre los agentes y actores naranja que hacen parte de los Nodos/Mesas de Economía Naranja. De esta manera, los procesos y acciones que se articulan se desarrollan en ambiente de confianza, la cual se consolida en la medida que se sienten realmente partícipes del desarrollo local y regional a partir de su inclusión no solo dentro de la

conformación del Nodo/Mesa de Economía Naranja, sino en los programas y proyectos que se construyen de manera colaborativa.

Así, la articulación que se genera en el Nodo/Mesa de Economía Naranja "implica actividades conjuntas, estructuras conjuntas y recursos compartidos" (Uta & Petr, 2000, pág. 495), constituidas de manera colaborativa y articulando las acciones que los agentes y actores realizan en el territorio como expresión de las actividades económicas incluidas en la Economía Naranja. Este aspecto es requerido para lograr el trabajo en equipo y corresponsable que se articule para diseñar las estrategias de impacto en el territorio.

En la lógica de la interacción que se genera en los Nodo/Mesa de Economía Naranja, se abordan las políticas y los problemas públicos que permite "que las partes interesadas se incluyan directamente en el proceso de toma de decisiones" (Ansell & Gash, 2007, pág. 546) frente a los retos que los actores y agente asumen de manera conjunta. En este sentido, la coordinación de las instituciones públicas y privadas y los demás actores que conforman el Nodo/Mesa de Economía Naranja, se concentran en generar sinergias para dar respuestas a necesidades de los subsectores que produzcan impactos a través de un modelo de autoorganización basado en protocolos y políticas estructuradas entorno a un sentido de propósito para el desarrollo del territorio que conlleva la participación a diferentes niveles de acuerdo con las capacidades dispuestas en el acuerdo de voluntades.

Estos protocolos deben incluir también mecanismos para la solución de conflictos ya que "en la gobernanza colaborativa, las partes interesadas a menudo tendrán una relación de confrontación entre sí, pero el objetivo es transformar las relaciones de confrontación en otras más cooperativas" (Ansell & Gash, 2007, pág. 547). En el proceso de la interacción, la definición, apropiación y ejecución de estos protocolos le otorgará sostenibilidad y pervivencia a los Nodos/Mesas de Economía Naranja para mantenerse centrados en el propósito superior que impulsa a los actores, agentes e instituciones a hacer parte de este esfuerzo por consolidar el ecosistema cultural y creativo en el territorio.

A partir de estos conceptos y especificidades anteriormente propuestas, el objetivo del modelo de Gobernanza es ***propender por la sostenibilidad en el tiempo de los Nodos/Mesas de Economía Naranja, por medio de un esquema de gobierno en el que se definan objetivos y funciones de los participantes***.

La apropiación e implementación del modelo de Gobernanza le ofrece a los Nodos/Mesas de Economía Naranja genera beneficios para los agentes y actores participantes de manera directa o indirecta, bien sean instituciones o entidades públicas o privadas, lo que se verá reflejado en el impacto de la cultura sobre el desarrollo social y económico del territorio. Entre estos beneficios se destacan:

- Consolidar la articulación entre instituciones y entidades del ecosistema cultural y creativo del territorio para la construcción colaborativa de la política pública, desarrollar estrategias y definición de las líneas de acción que favorezcan el desarrollo de la economía cultural y creativa en el territorio por medio de la articulación entre los actores del ecosistema y de acuerdo con la vocación de la localidad y la región.
- El establecimiento de protocolos para la interacción, por medio de los cuales se facilite una articulación fluida entre las instituciones, entidades, agentes y actores de la Economía Naranja que permitan tener claridad en las interacciones entre los diferentes actores y en los procesos de definición de políticas, estrategias, líneas de acción, de tal manera que se fortalezca la confianza entre los actores del territorio.
- La construcción colaborativa de protocolos para definición de los criterios para priorizar los proyectos de las agendas creativas que fortalezcan la relación transparente entre los actores del territorio; y para la definición de los criterios para el acceso a los recursos que permitan ejecutar la agenda creativa.
- La construcción de protocolos para la rendición de cuentas del avance en el logro del objetivo del Nodo/Mesa de Economía Naranja.

Así también, la Gobernanza permitirá generar colaborativamente mecanismos para la articulación entre los actores, tomar decisiones de manera colaborativa e incluyente, gestionar los cuellos de botella y problemas, asesoría y el seguimiento al desarrollo del Nodo/Mesa de Economía Naranja; para con su correcta construcción y aplicación, fortalecer las acciones y actividades y alcanzar los objetivos propuestos.

De igual manera, entre las características más relevantes de esta propuesta del Modelo de Gobernanza se encuentran:

- Un diseño modular que permite que los Nodos/Mesas de Economía Naranja generen los lineamientos para la interacción colaborativa entre actores desde el nivel más básico de capacidades hasta los niveles más altos de los Nodos/Mesas de Economía Naranja con mayor grado de desarrollo.
- Cada Nodo/Mesa de Economía Naranja selecciona el módulo del Modelo de Gobernanza que más se adapte a su realidad actual de acuerdo con las capacidades instaladas del ecosistema cultural y creativo y genera su propia hoja de ruta para su evolución hasta alcanzar su máximo nivel de desarrollo.
- Los Nodos/Mesas de Economía Naranja pueden crear un módulo adicional, fusionar algunas de las comisiones o crear otras diferentes de acuerdo con la vocación del territorio y su grado de desarrollo alcanzado.
- Define marcos generales para la construcción colaborativa de la articulación entre los actores en el marco de la vocación cultural del territorio, para formular políticas, estrategias y líneas de acción que favorezcan el desarrollo de la economía cultural y creativa en el territorio.

2.3. Los conceptos de economía creativa y cultural

La evolución del concepto de Economía Naranja ha sido acompañada de diferentes postulados que dependen en gran medida de las condiciones particulares de los países que la abordan, su

propio acervo cultural y desarrollo de las industrias relacionadas. En todos los casos, los conceptos relacionados se construyen en el contexto de la formulación de políticas públicas e instrumentos de cooperación internacional para el desarrollo de la industrias culturales, industrias creativas o de la economía creativa y economía cultural, según sea el caso de cada país.

En Colombia se adoptó el concepto de Economía Naranja, tomando algunos de los conceptos anteriormente mencionados que se manejan a nivel internacional, que incluyen la economía cultural y las industrias creativas en las que se encuentran las artes y el patrimonio, las industrias culturales convencionales, y las Creaciones Funcionales, Nuevos Medios y Software (Buitrago & Duque, 2013, pág. 40)

Con la revisión de la literatura se puede realizar la aproximación a la manera como se ha comprendido el concepto en la normatividad colombiana. En primer lugar se encuentra la definición de la economía cultural, que se entiende como:

> “aquellas actividades que se ocupan principalmente de bienes simbólicos. . . Esta definición luego incluye lo que se ha llamado las 'industrias culturales clásicas' - medios de difusión, cine, publicaciones, música grabada, diseño, arquitectura, nuevos medios - y las 'artes tradicionales' - artes visuales, artesanías, teatro, teatro musical, conciertos. y performance, literatura, museos y galerías” (Costa, Magalhães, Vasconcelos, & Sugahara, 2008, pág. 397)

En este concepto se involucra el concepto que Buitrago y Duque proponen como “industrias culturales convencionales” que es ratificado en la Política Integral (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020) como aspecto relevante en la transformación del concepto.

De igual manera, el concepto de industria creativa, desde su origen australiano y con impulso británico, también se incorpora en la política, al considerar que se amplían los sectores que hacen parte de la visión convencional como mecanismo para crear, producir y distribuir bienes y servicios culturales. En la revisión de la literatura la definición más recurrente es:

> "actividades culturales, desde una perspectiva más amplia que la noción latina, incluidas las industrias culturales más estructuradas (que coinciden con este último) y otros desde actividades artísticas más convencionales y tradicionales hasta el diseño, la artesanía o el patrimonio. Pero también se ha entendido que es mucho más amplio, incluyendo actividades tan distintas como la programación de software o la investigación científica, también indudablemente creativas aunque no estéticamente orientadas" (Costa, Magalhães, Vasconcelos, & Sugahara, 2008, pág. 397)

Estos conceptos llevan a encontrar convergencias y divergencias entre las manifestaciones culturales que llevan al concepto de ecosistema cultural y creativo, el cual se incorpora en la política pública en diversos países. Y aunque se reconoce su impacto económico, también se reconoce que estas políticas deben responder a diferentes necesidades que respondan a los acuerdos multilaterales y a responder a la identidad cultural de la nación. Entre estas necesidades, se identifican:

> "i) fomentar la creatividad y la cultura como parte de la educación desde la primera infancia, por ser fundamental para el desarrollo de un ecosistema sectorial sostenible y como herramienta para los procesos de pensamiento crítico, el bienestar y las habilidades creativas a lo largo de la vida; ii) el desarrollo de capacidades específicas del campo de los oficios culturales y creativos, y de habilidades blandas para el desarrollo de emprendimientos sostenibles; iii) la creación de instrumentos y medidas normativas que permitan brindar un mayor acceso a fuentes de financiación a diferentes tipos de agentes y empresas; y iv) el desarrollo de un turismo cultural sostenible que permita preservar el patrimonio nacional, así como crear vínculos duraderos y una cultura del entendimiento entre un mayor número de personas" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 20).

Con estos insumos conceptuales, para el Modelo de Gobernanza de los Nodos/Mesas de Economía Naranja se toma como definición una visión amplia en la que se plantea que:

> "La economía creativa, en adelante la Economía Naranja, representa una riqueza enorme basada en el talento, la propiedad intelectual, la conectividad y por supuesto, la herencia cultural de nuestra región" (Buitrago & Duque, 2013, pág. 8).

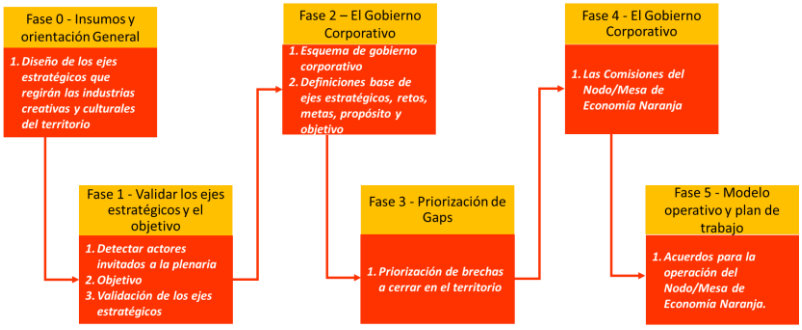
De igual manera, se incorporan 14 subsectores y 103 actividades económicas (Congreso de la República de Colombia, 2017) distribuidas tres categorías de sectores, subsectores y actividades económicas a la Economía Naranja y que pueden participar en los Nodos/Mesas de Economía Naranja, de acuerdo con los intereses y la vocacionalidad de los territorios. Estos grupos son definidos en la Política Integral de la Economía Naranja como:

- Artes y patrimonio: que comprende las artes visuales, las artes escénicas, el turismo patrimonial y cultural, y la educación que, aunque es transversal, se incluye en este primer grupo por considerarse "como actividad fundamental en la transmisión de la cultura" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 20). Este grupo comprende el patrimonio material e inmaterial y las prácticas artísticas con valores simbólicos, estéticos e históricos.
- Industrias culturales tradicionales: comprende los sectores editorial, fonográfico y audiovisual los cuales realizan producción y difusión en masa de contenidos.
- Industrias creativas: comprende medios digitales, el diseño y la publicidad que incluyen "creaciones tienen a la vez valor simbólico y consideraciones funcionales, técnicas y estéticas asociadas a un uso particular" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 20)

3. Protocolo del acompañamiento técnico para la constitución del Nodo/Mesa de Economía Naranja

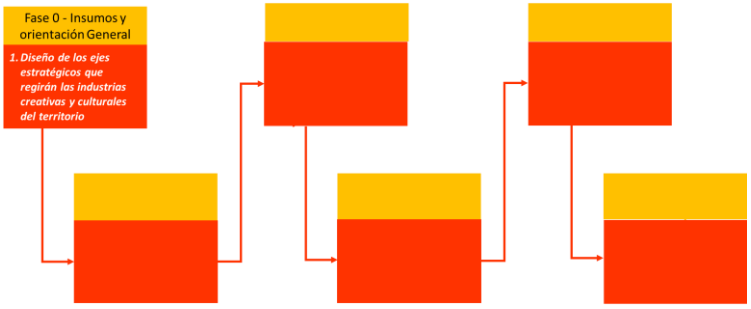
El proceso de constitución de un Nodo/Mesa de Economía Naranja incluye la realización de una (1) Fase preparatorio y de cinco (5) Fases de desarrollo. Para algunos territorios este proceso puede reducirse, de acuerdo con el grado de madurez alcanzado en el ecosistema creativo y cultural, por lo que se invita a hacer una revisión detallada del proceso, validar los pasos dados previamente y los insumos con los que se cuenta en el territorio.

La descripción del flujo del proceso, en el que se encuentra la denominación de la fase y el resultado esperado de cada una de ellas, se presenta a continuación:



Este proceso se realizará por medio de cinco (5) talleres, los dos (2) primeros con la participación de un grupo reducido de participantes y, a partir del tercero con la participación de la plenaria del Nodo/Mesa de Economía Naranja.

3.1. Fase 0: Insumos y orientación general



Antes de configurar el nuevo Nodo/Mesa de Economía Naranja o realizar el replanteamiento de uno ya existente, se comienza con la revisión de los insumos de la políticas públicas para las industrias creativas y culturales definidas en el territorio, el plan de desarrollo local y regional, el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), la estrategia de ciudad, las vocaciones culturales y creativas, el directorio o mapeo de actores y agentes del ecosistema y los diagnósticos que se hayan realizado.

Este proceso se realiza por parte de las entidades convocantes al Nodo/Mesa de Economía Naranja, como fase preparatoria de la constitución, a través de una mesa técnica que evalúa documentos y propone los ejes de desarrollo de las industrias creativas y culturales para el territorio.

NOTA CONCEPTUAL	

¿Qué es un eje estratégico?	• Son las líneas o rutas básicas de desarrollo del plan de desarrollo del Nodo/Mesa de Economía Naranja.
	• Ordenan el desarrollo del plan en grandes líneas de actuación que le dan una razón de ser al Nodo/Mesa de Economía Naranja.
	• Lo componen:
	  ○ Las rutas apuestas para el desarrollo de las industrias creativas y culturales.
	  ○ Las líneas de acción con las que se pueden recorrer esas rutas.

¿Cuáles son los criterios para definir un	• Las expresiones artísticas o culturales que caracterizan el territorio. • Las apuestas del territorio por desarrollar las industrias creativas y culturales o la estrategia de ciudad o región ya definidas.

eje estratégico?	• Los planes o programas de actuación para desarrollar el ecosistema creativo y cultural definidos por entidades públicas, privadas, mixtas y no gubernamentales. • Los retos del territorio para fortalecer su desarrollo cultural, social y económico relacionados con las industrias creativas y culturales.
¿Cómo se redacta un eje estratégico?	Este es un ejemplo de redacción: EJE 1: Fortalecer el emprendimiento cultural y creativo, el tejido empresarial y la competitividad de la región • Generar espacios para fortalecer la formación de los actores que acompañan el emprendimiento en el territorio. • Acompañar técnicamente y con apoyo interinstitucional los emprendimientos en fases iniciales de desarrollo. • Facilitar el acceso de los emprendimientos creativos y culturales a programas e instrumentos de fortalecimiento. • Generar iniciativas para la articulación de la cadena de valor de los emprendimientos creativos y culturales con el apoyo de las Cámaras de Comercio y Universidades.

En muchos territorios el proceso que se propone en esta Fase puede haber sido realizado de manera parcial o total previamente. Si ese es el caso, se les sugiere que recojan los esfuerzos previos y validen los pasos que requieren dar para complementarlo y así llegar al resultado esperado, que es el insumo de la Fase 1.

En el caso que en el territorio no se haya realizado el ejercicio se recomienda utilizar el siguiente procedimiento en los aspectos más relevantes para el territorio.

¿De dónde venimos y para dónde vamos?	No se parte de cero. Por tanto es relevante comenzar con la revisión de los avances para identificar actores y prioridades de desarrollo en el territorio. Hay actores del ecosistema que ya han realizado esfuerzos, generado productos y experiencias, realizado proyectos de investigación, formulado política. En esta fase se les invita a recoger esta información para analizarla y con ella definir los ejes estratégicos del Nodo/Mesa de Economía Naranja.
Objetivo: Identificar y valorar el desarrollo en el territorio para formular los ejes estratégicos de desarrollo	

del Nodo/Mesa de Economía Naranja.	
Recomendación previa: Este paso lo deberían dar aquellas instituciones que tienen la iniciativa de constituir el Nodo/Mesa de Economía Naranja. Esta primera fase lo deberían dar estas instituciones, en un taller de trabajo con los participantes que las instituciones definen para liderar la constitución del Nodo/Mesa de Economía Naranja. Se sugiere que se invite a este taller a los funcionarios que más conocen sobre las normatividad, plan de desarrollo y POT del territorio, y de los desarrollos actuales de las experiencias y actividades de la industria creativa y cultural.	
Pasos:	**Recomendación, acciones y apoyo:**
Paso 1: Revisión de políticas públicas: ¿Están formuladas Políticas Públicas para el desarrollo de la cultura y creatividad?	Se sugiere revisar: • Leyes y decretos • Ordenanzas • Acuerdos • Actos Administrativos
	Se sugiere listar: • Decisiones sobre la industria creativa y cultural para el territorio • Decisiones sobre expresiones artísticas, culturales y creativos en el territorio • Entidades, Fondos, Programas o Proyectos definidos para el territorio
Paso 2: Revisión de los Planes de Desarrollo:	Se sugiere revisar: • Objetivos de desarrollo que incluyan los sectores de las industrias creativas y culturales • Las metas propuestas para alcanzar en el territorio incluyan los sectores de las industrias creativas y culturales • Los medios y recursos técnicos que se disponen para soportar los sectores de las industrias creativas y culturales • Los recursos financieros que se disponen para soportar los sectores de las industrias creativas y culturales • Los recursos humanos que se disponen para soportar los sectores de las industrias creativas y culturales
	Se sugiere listar: • Actividades de las industrias creativas y culturales que se

¿En el Plan de Desarrollo Departamental se han incluido decisiones en torno a la industria creativa y cultural? Y, ¿en el Plan de Desarrollo Municipal?	encuentran incluidas en el plan de desarrollo • Vocación artística y cultural definida para el territorio • Objetivos y metas incluyan los sectores de las industrias creativas y culturales
Paso 3: Revisión de los Planes de Ordenamiento Territorial: ¿En el POT Departamental se han incluido decisiones en torno a la industria creativa y cultural? Y, ¿en el POT Municipal ?	Se sugiere revisar: • Revisar directrices y orientaciones que incluyen las industrias creativas y culturales • Revisar las definiciones sobre asentamientos de actividades y expresiones culturales y creativas en el territorio • Identificar las orientaciones sobre infraestructura para las industrias creativas y culturales en el territorio • Identificar las restricciones sobre la conservación y recuperación del medio ambiente que puedan tener implicaciones sobre las actividades de las industrias creativas y culturales • Identificación de la visión del territorio desde la perspectiva de las industrias creativas y culturales
	Se sugiere listar: • Vocación artística y cultural definida para el territorio • Directrices y orientaciones generales aplicables a la industria creativa y cultural • Infraestructura dispuesta que pueda ser utilizada por las industrias creativas y culturales • Restricciones para el desarrollo de la industria creativa y cultural
Paso 4: Revisión de la estrategia ciudad: ¿Se ha definido una estrategia de ciudad que incorpore los sectores de las	Si está definida la estrategia de ciudad: • Identificar el compromiso de las industrias creativas y culturales en esa estrategia • Identificar los planes de acción en los cuales se incluyen las industrias creativas y culturales • Identificar las metas en las que se incluyen las industrias creativas y culturales En el caso que no se haya definido estrategia de ciudad: • Identifiquen la expresión artística, creativa o cultural que podría hacer parte de la estrategia de ciudad

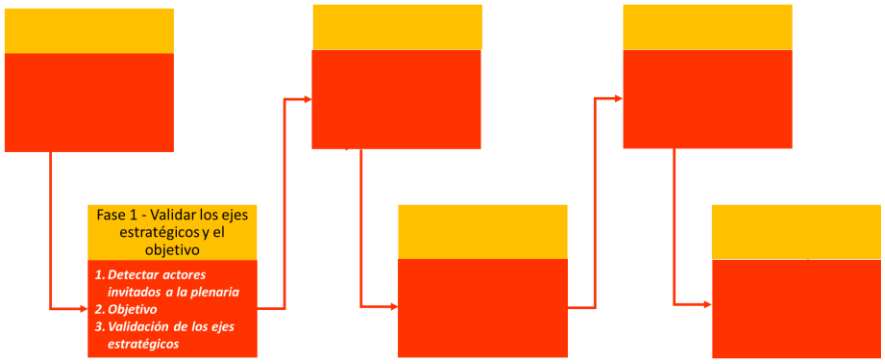
industrias creativas y culturales? En el caso que no se haya definido, ¿existe una experiencia artística, creativa o cultural en el territorio que pueda ser incorporada en la estrategia de ciudad?	Se sugiere proponer: • Cuáles serían los ejes estratégicos apuesta del Nodo/Mesa de Economía Naranja para contribuir con la estrategia de ciudad definida o potencial • fkjas
Paso 5: Revisión de las vocaciones culturales y creativas en el territorio: ¿Se ha definido una vocación creativa y cultural en el territorio? Si no es así, ¿existe una experiencia artística, creativa y cultural de relevancia regional o nacional en el territorio?	Se sugiere revisar: • Los listados construidos en los cuatro pasos anteriores para identificarlas • Propuestas que se han realizado previamente y no han sido aprobadas • Otros diagnósticos que se han realizado sobre las experiencias artísticas, creativas y culturales en el territorio que permitan identificar si existe una relevante o con potencial de relevancia a nivel regional o nacional
	Se sugiere proponer: • Las vocaciones creativas y culturales de apuesta para el desarrollo del Nodo/Mesa de Economía Naranja
	Si hay un directorio o mapeo de actores: • Identificar los actores que se consideran indispensables para el desarrollo del Nodo/Mesa de Economía Naranja del territorio • Identificar los actores que es deseable que hagan parte del Nodo/Mesa de Economía Naranja Si no hay directorio o mapeo de actores: • Revisen los nombres de funcionarios de las entidades que han hecho parte de acciones conjuntas realizadas previamente • Recuperen los nombres de personas de organizaciones que pueden estar interesadas o están directamente vinculadas al sector creativo y cultural.

Paso 6: Revisión del directorio o mapeo de actores y agentes naranja: ¿Se ha levantado un directorio de actores del ecosistema o se ha realizado un mapeo de actores en el territorio?	Se sugiere proponer: • Un listado de al menos cinco (5) representantes de instituciones, entidades u organizaciones que considere indispensables en el proyecto del Nodo/Mesa de Economía Naranja • Un listado de al menos cinco (5) representantes de instituciones, entidades u organizaciones que podrían estar interesadas en el proyecto del Nodo/Mesa de Economía Naranja

Paso 7: Diagnóstico del ecosistema
 	
¿Se ha realizado el mapeo exprés o cualquier otro documento de diagnóstico en el territorio?
	Si hay un diagnóstico del ecosistema:
	
	• Identificar las líneas potenciales de desarrollo planteadas
	• Identificar las brechas de desarrollo planteadas
	• Identificar los cuellos de botella planteados
	
	Si no hay un diagnóstico del ecosistema:
	
	• Llegar a acuerdo sobre:
	  ○ Potenciales líneas de acción
	  ○ Potenciales brechas
	  ○ Potenciales cuellos de botella

	Se sugiere proponer: • Líneas de acción que se priorizarán para el Nodo/Mesa de Economía Naranja • Potenciales ejes estratégicos de desarrollo apuestas para el Nodo/Mesa de Economía Naranja
Resultado esperado: ***Diseño de los ejes estratégicos que regirán las industrias creativas y culturales del territorio, que servirán como norte del nodo/mesa.***	

3.2. Fase 1: Los ejes estratégicos y el objetivo del Nodo/Mesa de Economía Naranja



Una vez se han diseñado los ejes estratégicos es hora de validarlos con un grupo de actores con alto reconocimiento en el ecosistema. Con ella se tendrá no sólo el apoyo previo para configurar el nuevo Nodo/Mesa de Economía Naranja o realizar el replanteamiento de uno ya existente, sino que se contará con su apoyo para implementar un modelo de gobernanza basado en la confianza que da la transparencia con la cual se construyen los acuerdos.

De igual manera, estos actores aportarán el conocimiento del ecosistema y su relacionamiento para identificar quienes podrán tener afinidad con los ejes estratégicos definidos, se convertirán en impulsadores de su participación y se comprometerán con el desarrollo pleno del Nodo/Mesa de Economía Naranja.

Para hacerlo, se recomienda realizar las siguientes acciones:

¿Cuáles son los ejes estratégicos del Nodo/Mesa de Economía	¿Cuáles son los actores de mayor reconocimiento en el ecosistema cultura y creativo en su territorio? Hay actores del ecosistema que se han destacado por su capacidad de trabajo y grado de aporte a las experiencias y actividades de las Industrias Creativas y Culturales. Contar con ellos es un mecanismo para consolidar el Nodo/Mesa de Economía Naranja. Contar con su participación en la validación de los ejes estratégicos es el proceso sugerido para lograr su compromiso y convertirlos en aliados del

Naranja?	Nodo/Mesa de Economía Naranja.
Objetivo: Identificar los participantes que harán parte de la plenaria del Nodo/Mesa de Economía Naranja y definir los ejes estratégicos de apuesta.	
Recomendación previa: si en el Nodo/Mesa de Economía Naranja ya están definidos y socializados los ejes estratégicos, valore si es necesario realizar la fase completa.	
Pasos:	**Recomendación, acciones y apoyo:**
Paso 1: Convocatoria de actores para participar en una Mesa Temporal Estratégica: Invitación de actores clave del ecosistema. Es deseable que en ella estén al menos 3 actores, aunque si puede contar con al menos uno de cada hélice (sector académico, sector público, sector privado/empresarial y sociedad civil) seguramente logrará ser muy efectivo. Busque	Entre en contacto: • Contacte a los posibles participantes de este taller a un reunión informativa con el objetivo de presentar los ejes estratégicos del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Sea claro sobre los documentos trabajados para construir los ejes estratégicos. Que ellos sepan que existió un trabajo previo. • Abra la posibilidad para que ellos complementen la información con algún otro documento. En tal caso indique cuál es la expectativa para su presentación: tiempo que tendrán, aspectos a incluir, objetivos a lograr y la búsqueda de complementar el eje, no de proponer uno nuevo. • Busque interesarlos, pero evite al máximo que entiendan que la propuesta es un borrador en construcción: se busca validarlo y hacer complementaciones. Para la convocatoria vale la pena combinar una llamada telefónica, con un correo electrónico para reforzar el mensaje, dejando clara la importancia y pertinencia de la reunión. Se sugiere tener preparado: • El libreto de la llamada: que presente claramente el objetivo del taller, que especifique lo que se espera del invitado, que formule con claridad lo que debe preparar y cuál es el resultado esperado del taller. • El texto del mail debe contener la misma información. Debe ser corto y especificar los detalles de la reunión y el producto final. • Si es necesario, adjunte al correo los formatos oficiales para el material que los invitados deberían preparar. • Prepare la presentación que usted va a utilizar sobre los ejes

que el grupo de invitados no supere el número de 5 para hacer más viables los consensos.	estratégicos para el desarrollo del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Prepare las piezas para difundir este taller por las redes sociales de @Econaranjaenterritorio y los medios de comunicación formales de las entidades e instituciones involucradas.
Paso 2: Presenta el resultado de la Fase 0 Este paso busca compartir con sus invitados los ejes estratégicos previamente identificados y tiene como objetivo contar con su validación.	Se sugiere: • En el caso que algunos de los invitados vayan a realizar una presentación, inicie definiendo la agenda con el momento de intervención de cada uno. Organice sus intervenciones de acuerdo con los ejes estratégicos definidos y si los temas son muy diferentes, ubíquelos al final de su intervención como "varios". • Proponga la reunión de carácter informativa. No es deliberativa, es decir "en la que todo está en discusión". Se validarán los ejes estratégicos y se complementarán, pero no se va a construir desde cero. • Inicie usted presentando los ejes. Si hay alguna de las intervenciones relacionada con el eje, abra el espacio para la presentación. No pase al siguiente eje sin identificar la manera como se complementa el eje con la nueva información presentada. Valide los acuerdos y continúe. • En el caso que haya "varios", permita que se presenten y valide con todo el grupo sobre su pertinencia. Si no hay consenso, proponga que se revisará su inclusión cuando los ejes ya definidos estén avanzados.
	Se sugiere tener preparada: • El acta de aprobación de los ejes. • El acta se ajustará en la medida que cada eje sea validado. En ese mismo momento se presenta la redacción y se cierra el punto. • Prepare un acto protocolario de firma del acta al final de este paso. • Utilice las redes de @Econaranjaenterritorio y los mecanismos formales de difusión para publicarla con los firmantes. Este será un mecanismo necesario para consolidar la propuesta ante el ecosistema del territorio.
	Revise con los invitados a la Mesa Temporal Estratégica: • El listado de actores que ya hacen parte del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Invite a los participantes a realizar un ejercicio de emparejamiento de los ejes estratégicos definidos con los intereses potenciales de

Paso 3: Mapeo de la entidades que ya hacen parte del Nodo/Mesa de Economía Naranja De este paso en el caso que ya esté constituido el Nodo/Mesa de Economía Naranja. Son es así, vaya al Paso 4.	los actores que actualmente hacen parte del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Para hacerlo, pida que peguen frente a cada eje estratégico él o los actores que consideren tiene interés en institucional en que éste se desarrolle. • Invite a los participantes a calificar el grado de interés de los actores identificados. Para ello utilice sticker que se puedan pegar sobre los actores, indicando que pongan uno cuando consideren que este es un eje apuesta del actor. Si tiene alguna duda o considera que no lo tiene, sólo debe omitir poner el sticker. • Identifique los ejes estratégicos que quedan suficientemente cubiertos con los actores actuales. • Identifique los ejes estratégicos que quedan descubiertos total o parcialmente con los actores actuales.
	Se sugiere tener preparado: • Tenga en material impreso los nombres de los actores actuales del Nodo/Mesa de Economía Naranja. Valide que en cada tarjeta esté un único nombre de un actor. Busque tener tantos impresiones de cada actor como ejes estratégicos se definan. • Tenga impreso un cartel suficientemente grande en el que incluyan el nombre de cada eje estratégico definido. • Tenga algún tipo de sticker (cara feliz, círculo con un color) para que se haga la validación de cada actor por eje definido. • Termine el ejercicio identificando los ejes que no quedaron suficientemente cubiertos: será el insumo del paso siguiente.
Paso 4: Mapeo de las entidades que deberían hacer parte del Nodo/Mesa de Economía Naranja: Para lograr el desarrollo pleno del Nodo/Mesa de Economía Naranja se requiere del trabajo colaborativo de los actores que mayor interés tengan en el	Si el Nodo/Mesa de Economía Naranja se va a constituir: • Inviten a sus invitados a hacer una lista amplia de actores potenciales. • Tenga dispuesto el mecanismo para generar las fichas de los actores que sean propuestos. • No someta a discusión a los actores. • Tenga dispuestos sticker con carita feliz o de un color para que los invitados valores a los actores que consideran deberían ser invitados. Y tenga uno con carita triste o de otro color para que valoren aquellos que NO deberían ser invitados. • Pídales a sus invitados que califiquen a la totalidad de actores, bien sea para invitarlos como para no invitarlos. Pida que no se abstengan de valorar a ninguno. • Cuando encuentre posiciones diferentes sobre un mismo invitado, busque el consenso. Parta por identificar el aporte que podría darle al desarrollo del Nodo/Mesa de Economía Naranja. Evite

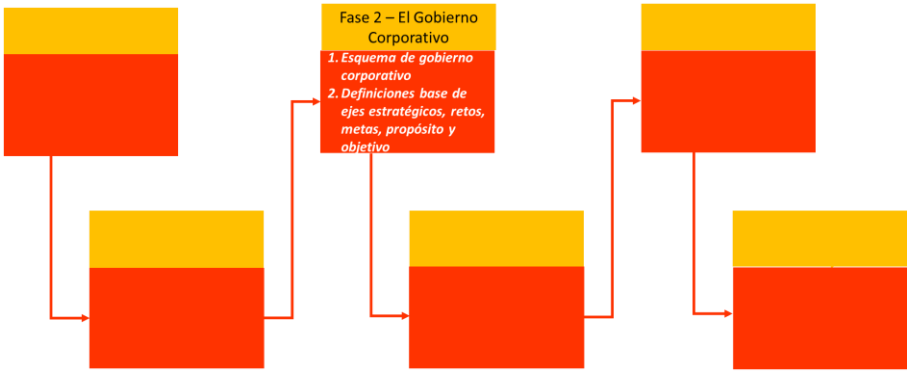
desarrollo de sus ejes estratégicos. Este paso se da tanto cuando ya existe el Nodo/Mesa de Economía Naranja como cuando se está constituyendo.	tratar expresiones que descalifiquen. Enfoque la conversación sobre la generación de valor que daría. ¿Es suficiente? Si no es así, no lo invite. • Realice los pasos descritos en el paso 3. • Asegure que todos los ejes queden cubiertos con los actores del ecosistema que tengan mayor afinidad con los ejes estratégicos. • Si encuentra que hay algún eje que no está cubierto de manera suficiente, consulte a sus invitados sobre el momento que se debería incluir en la hoja de ruta del desarrollo del Nodo/Mesa de Economía Naranja. Si el Nodo/Mesa de Economía Naranja ya se encuentra constituido: • Repita las actividades descritas en este mismo paso para la constitución del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • En el caso de que un eje quede descubierto, nuevamente valide con sus invitados si deberá incluirse en la hoja de ruta.
	Se sugiere tener listo: • El mismo material propuesto para el paso 3. • Adicione los sticker con carita triste u otro color para calificar los potenciales actores. • Tenga lista el acta para incluir los actores a invitar.
Paso 5: Elaborar la estructura de la presentación final de los ejes estratégicos: Contar con un grupo cualificado como el que has invitado no se puede desperdiciar. Sus conocimientos y competencias le pueden ayudar hasta el último momento. Una presentación colectiva de los ejes será una excelente estrategia para impulsar la propuesta en el siguiente paso.	Se sugiere: • Plantee la opción de la participación de esta Mesa Temporal Estratégica en el siguiente paso. Cuénteles en qué consistirá. • Invite a que su participación sea activa: ¿Alguno estaría interesado en presentar uno de los ejes? • Presente el esquema general que considera debería tener esta presentación. • Valide con el grupo el esquema y acuerde los tiempos que debería tomar cada eje. • ¿Alguno de sus invitados desearía postularse para dirigir alguna de las Comisiones que se van a constituir? Bien vale preguntarlo y capitalizar el reconocimiento que ya tiene para iniciar con pasos seguros. Así que: no deje de preguntarlo al momento de indicarles que los invitará a la reunión plenaria de actores. • Terminen escribiendo el Objetivo del Nodo/Mesa de Economía Naranja. Se sugiere utilizar la metodología SMART para su diseño (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales).
	Se sugiere tener lista:

	• El formato que propondrá para hacer la presentación. • La agenda que utilizará en la fase dos. • La programación en que se deben recibir los insumos para la segunda fase. • La convocatoria a la reunión plenaria.

Resultado esperado:

1. ***Validación de los ejes estratégicos del desarrollo del nodo/mesa***
2. ***Construcción del objetivo del nodo/mesa y de los ejes estratégicos***
3. ***Detectar actores invitados a la plenaria del nodo/mesa***

3.3. Fase 2: El Gobierno Corporativo



El Gobierno Corporativo es la instancia que liderará el desarrollo del Nodo/Mesa de Economía Naranja, convirtiéndose en el eje de relacionamiento con el Asesor Territorial del Ministerio de Cultura o quien haga sus veces, con las autoridades locales y con los actores del ecosistema creativo y cultural del territorio.

NOTA CONCEPTUAL	
¿Qué es el Gobierno Corporativo?	• El Gobierno Corporativo es el sistema colegiado por el cual las organizaciones son lideradas y controladas en el desarrollo de sus actividades. • Se convierte en la base y sustento de un modelo de Gobernanza al visibilizar las responsabilidades, generar confianza, transparencia y representatividad de los diferentes sectores de las industrias creativas y culturales en conjunto con las instituciones y entidades oficiales. • Los instancias del gobierno corporativo son responsables de la orientación y cohesión del Nodo/Mesa. Las responsabilidades de estas instancias incluyen consensuar los objetivos del Nodo/Mesa de Economía Naranja, proporcionar el liderazgo para ponerlos en práctica, hacer seguimiento y apoyar su gestión de la empresa y hacer la rendición de cuentas ante la plenaria del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • La constitución de este cuerpo colegiado permite la sostenibilidad del Nodo/Mesa de Economía Naranja al evitar que dependa totalmente de la disponibilidad y permanencia de una única persona como responsable de esta importante tarea.
¿Para qué se constituye un Gobierno Corporativo?	• Para superar las limitaciones de tiempo y disponibilidad de un solo líder que se responsabiliza de manera individual del Nodo/Mesa de Economía Naranja.

	• Para agrupar los actores más relevantes del ecosistema y las instituciones en las definiciones centrales para el desarrollo del Nodo/Mesa de Economía Naranja, garantizando la inclusión y diversidad. • Para incrementar las condiciones de sostenibilidad del Nodo/Mesa de Economía Naranja al suplir ausencias temporales o definitivas en su liderazgo. • Para generar confianza entre los actores del ecosistema creativo y cultural al contar con representatividad de diferentes instituciones y actores que propendan por el desarrollo armónico y superen los intereses individuales o de una única institución.
¿Características del Gobierno Corporativo?	• Representatividad de los actores del ecosistema cultural y creativo, las instituciones responsables de formular y ejecutar la política pública, las organizaciones que fomentan y apoyan el ecosistema. • Inclusión de las necesidades de los sectores y subsectores de las industrias creativas y culturales apuesta del territorio. • Transparencia en la definición de los criterios para seleccionar programas y proyectos que se impulsan en el territorio. • Liderazgo compartido sobre las acciones que permiten el desarrollo social, cultural y económico en el territorio.
¿Cuáles son las instancias de un Gobierno Corporativo?	• Comisión Directiva: lidera la orientación del Nodo/Mesa de Economía Naranja de acuerdo con las apuestas para el desarrollo de las industrias creativas y culturales del territorio. A su vez, sus integrantes lideran una o más comisiones para el fortalecimiento de las i. Puede ser asumida por miembros del Nodo/Mesa de Economía Naranja o por otras organizaciones como la Comisión Regional de Competitividad, el Sistema Nacional de Cultura y otro que esté previamente constituido en el territorio. • Secretaría Técnica: operacionaliza las directrices y acciones, convoca la comisiones y apoya técnicamente el desarrollo del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Comité de comunicaciones: difunde las acciones realizadas para garantizar el posicionamiento del Nodo/Mesa de Economía Naranja.

Con estas claridades, se propone realizar un taller ampliamente participativo con los integrantes del Nodo/Mesa de Economía Naranja, para definir de manera colectiva su Gobierno Corporativo

¿Quiénes	Los Gobiernos Corporativos y los acuerdos que los regulan contribuyen a la estabilidad y desarrollo armónico de las instituciones públicas y privadas.

orientarán el Gobierno Corporativo del Nodo/Mesa de Economía Naranja?	El sentido de cuerpo que se logra, la unidad de dirección consensuada y los mecanismos que se establecen para que el Gobierno Corporativo genere confianza en la entidad son indispensables para su desarrollo. Constituir o fortalecer este Gobierno Corporativo es una tarea necesaria antes de definir las comisiones que conformarán el Nodo/Mesa de Economía Naranja.
Objetivo: Definir el esquema de Gobierno Corporativo del Nodo/Mesa de Economía Naranja.	
Recomendación previa: si en el Nodo/Mesa de Economía Naranja ya se ha constituido el Gobierno Corporativo o se ha definido que alguno de los organismos planteados en los conceptos previos haga sus veces, evalúe si debe complementarse. Si no es necesario, omita el paso 2 y concéntrese en la divulgación de los ejes estratégicos y la definición el objetivo del Nodo/Mesa de Economía Naranja.	
Pasos:	**Recomendación, acciones y apoyo:**
Paso 1: La convocatoria: Después del trabajo de las dos fases anteriores, ya está todo listo para contactar a los participantes, actuales o posibles, a esta reunión en la que se consolide el Gobierno Corporativo, definiendo integrantes, roles y funciones. Todo ello en torno a los ejes estratégicos que orientarán el desarrollo del Nodo/Mesa de	Le sugerimos: • Tome el listado definido en la fase 1. • Identifique el eje que consideraron puede ser más afín a cada invitado en particular y tómelo en cuenta para la cursarle la invitación. • Haga la llamada con un libreto claro y previamente definido: a qué lo invita, cuál es el papel del Nodo/Mesa de Economía Naranja, en cuál eje espera que se vincule para dar su aporte y avanzar en su propio objetivo, en qué consistirá la reunión a la que convoca. • Si el actor es identificado como potencial miembro del Gobierno Corporativo, invítelo a postularse. Indíquele cuál sería su rol, responsabilidades y tiempo de dedicación. Si el actor expresa su interés, indíquele que le enviará un formato prediseñado de postulación para la Comisión Directiva y el requerimiento de Resume personal e Institucional para ser presentado en la reunión. Puede usar el que se anexa. • Si el actor se invitará como miembro activo, explíquele el rol e indíquele que le enviará el formato de Carta de Intención previamente diseñado. Puede usar el que se anexa. • Una vez culmine la una llamada telefónica, envíe un correo electrónico para reforzar el mensaje, dando detalles de sitio y hora, del eje al que espera de su aporte y el rol esperado en la

Economía Naranja.	reunión, incluyendo los adjuntos indicados más arriba.
Paso 2: Constituir la Comisión Directiva del Nodo/Mesa de Economía Naranja: Es el punto de partida para establecer la estructura y el modelo de Gobernanza de los Nodos/Mesas de Economía Naranja. Inicia con la conformación de la Comisión Directiva, conformada por un número corto (máximo 4) de representantes de Instituciones y Entidades responsables del fomento de la cultura en el territorio: la Secretaría Técnica y la Comisión de Comunicaciones. El Gobierno Corporativo se convierte en la cabeza visible para articular los esfuerzos en el territorio, generar estrategias para el desarrollo del ecosistema cultural y creativo y proponer acciones que permitan aplicar la política pública para el desarrollo de los sectores asociados.	Las instancias del Gobierno Corporativo: • Proponga un potencial organigrama vacío para el Gobierno Corporativo. Proponga en él las instancias que lo conformarían de tal manera que sus nombres se puedan cambiar y los potenciales integrantes se puedan postular. Si así lo considera puede utilizar el formato que se adjunta a este documento. • Invite a los participantes a proponer los nombres de las instancias: Comisión Directiva, Secretaría Técnica, Comité de Comunicaciones y otros comités que consideren necesarios para el correcto direccionamiento del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Una vez lleguen a acuerdos, deje la versión final dispuesta para la segunda actividad. Empiece por las postulaciones y culmine con la elección: • En el caso que no estén definidos previamente los integrantes del Gobierno Corporativo, pida a los interesados en hacer parte de éste que se postulen. • Invite a que cada postulado se presente ante la plenaria. Deberá presentarse él mismo y a la institución que representará en el Nodo/Mesa de Economía Naranja. • En el caso que no haya suficientes postulados previamente definidos, abra el espacio para las postulaciones en vivo. De igual manera, los postulados se presentarán a sí mismos y a la institución que representan. • Abra la posibilidad para que ellos complementen la información con algún otro documento. En tal caso indique cuál es la expectativa para su presentación: tiempo que tendrán, aspectos a incluir, objetivos a lograr y la búsqueda de complementar el eje, no de proponer uno nuevo. • Realice la elección. Se sugiere sea por aclamación, aunque se puede utilizar algún sistema de voto y conteos. El acto protocolario de constitución del Gobierno Corporativo: • Se sugiere que este sea un acto protocolario en el que se de valor al trabajo que realizará. Le sugerimos tener algún invitado especial que de unas palabras inaugurales que inviten al desarrollo del Territorio. Sugerimos alguna autoridad territorial que no hará parte del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Una vez sean elegidos, proceda con la firma de un acta de instalación. Se sugiere tener dos documentos: el que se

	formalizará y quedará en los archivos en el formato de oficio; y un cartel grande que se firme ante todos, sea visible para los asistentes y quede en los registros fotográficos del acto.
	Se sugiere tener preparado: • Equipos audiovisuales necesarios para proyectar cualquier presentación que traiga preparada alguno de los postulados. • El formato del Gobierno Corporativo en blanco para su construcción colaborativa. • El formato de acta en tamaño oficio para ser firmada por los elegidos. Puede utilizar el formato que se anexa. • Una impresión tamaño pliego del formato con el espacio para las firmas y logos de instituciones que apoyan para ser firmado protocolariamente. • Prepare las piezas para difundir la instalación del Gobierno Corporativo por las redes sociales de @Econaranjaenterritorio y los medios de comunicación formales de las entidades e instituciones involucradas.
Paso 3: Presentación de los ejes	Se retoma el resultado de la preparación de la Fase 1 y se realizan las siguientes actividades: • Estructure la agenda teniendo en cuenta el orden de presentación y el actor que se encargará, en el marco de los acuerdos alcanzados con sus invitados en la Fase 1. • Hagan la exposición de los retos que genera cada eje estratégico. • Se sugiere abrir espacio de preguntas y respuestas frente a cada reto presentado. • Se sugiere utilizar piezas gráficas que presenten los ejes estratégicos e irlos ubicando por el recinto de la plenaria en la medida que se presenten. Puede ser frase, imagen y frase o una imagen que lo represente. Junto a esta pieza se ubicará otra pieza en blanco para una actividad posterior. • Una vez se presenten y aclaren los retos de los ejes estratégicos, se les entregará a cada participante fichas (pueden ser Post it) en blanco y marcadores. • Cada participante escribirá en su ficha el compromiso personal e institucional con el reto que consideren podrán apoyar. Luego lo pegará junto a la pieza gráfica del reto identificado. • En el caso que un eje estratégico no tenga instituciones que se comprometan con su desarrollo, se sugiere retirarlo de las prioridades del Nodo/Mesa de Economía Naranja y validar si se incluirá para más adelante en su hoja de ruta. • Una vez terminado este acto simbólico de compromiso con los

estratégicos y el objetivo del Nodo/Mesa de Economía Naranja: Este paso busca compartir con sus invitados los ejes estratégicos previamente identificados y tiene como objetivo contar con su validación. Es recomendable presentar los ejes como grandes retos para el territorio, invitando a asumirlos a partir de las apuestas de cada entidad o institución invitado a hacer parte del Nodo/Mesa de Economía Naranja.	ejes estratégicos, se sugiere hacer piezas para publicarlas en las redes de @Econaranjaenterritorio y las comunicaciones oficiales de las entidades participantes. Se sugiere sean fotos de los compromisarios con el reto y la pieza gráfica diseñada. • Culmine presentando el objetivo del Nodo/Mesa de Economía Naranja formulado con los invitados de la Fase 1. Se sugiere tener preparada: • Las piezas gráficas que representen los ejes estratégicos. Se sugiere sean lo suficientemente grandes para que sean captados en las fotos y videos que se utilizarán en las redes sociales. • Las piezas en blanco que serán dispuestas junto a las gráficas de los ejes. Se sugiere tengan tamaño pliego. • Las fichas (Post It) y los marcadores que se entregarán a los participantes. De ser posible, colores diferentes ayudarán a visualizar el compromiso que cada actor reflejará en la actividad descrita para este paso. • Disponga de cámaras fotográficas o de video para registrar los momentos clave de la actividad. Contarle a territorio los compromisos de los actores tendrá un doble efecto: posicionamiento y presión social para el trabajo conjunto y las rendiciones de cuentas. • Utilice las redes de @Econaranjaenterritorio y los mecanismos formales de difusión para publicarla con los participantes en el Nodo/Mesa de Economía Naranja. Este será un mecanismo necesario para consolidar la propuesta ante el ecosistema del territorio.

	Primera parte del taller: Nuestros Retos y Metas:
	
	• Listar los retos con compromisarios. Se toman del paso previo. Se sugiere utilizar las mismas piezas gráficas y tomar como criterio que haya instituciones que están interesadas en sacarlo adelante.
	• Entregue sticker de tres colores diferentes a los participantes e invítelos a valorar los retos listados. Proponga utilizar los colores para la priorización de los retos basados en los siguientes criterios:
	  ○ Un color para los retos que tienen avances significativos en el territorio que permitirán tener victorias tempranas.
	  ○ Un segundo color para los retos que ya están siendo trabajados en el territorio, pero están en fases iniciales de desarrollo.
	  ○ Un tercer color para los retos que aún no han sido abordados o están en fases muy iniciales.
	• Cuando exista diferencia de criterios frente a un mismo reto

Paso 4: Formalización del propósito, retos, metas del Nodo/Mesa de Economía Naranja Ya gran parte de lo requerido para definir la identidad del Nodo/Mesa de Economía Naranja está dicho, pero su formalización se convertirá en el encargo que la plenaria le hará al Gobierno Corporativo. Este paso es indispensable para que se genere la articulación entre los actores para consolidar el Nodo/Mesa de Economía Naranja.	genere la pregunta a los participantes: ¿cuál es el estado actual del reto? • Liste los retos priorizados con base en los acuerdos logrados. • Entregue fichas de metas a los participantes para que propongan las potenciales para cada reto. Pida que sigan las casillas de las fichas y sean lo más precisos posible en la propuesta: verbo, unidad de medida y tiempo. Puede utilizar el modelo que se adjunta a este documento. • Indique que esta será la información base para construir más adelante la hoja de ruta de corto, mediano y largo plazo para el Nodo/Mesa de Economía Naranja. Segunda parte del taller: Nuestro Propósito: • El propósito recogerá las emociones positivas y negativas y los valores de las personas que lo definen. • Incluye: un verbo que define el enfoque de la organización, el objeto sobre el que el verbo actúa y la razón de esa acción. • El taller se realizará sobre los tres elementos. • Se sugiere capitalizar las emociones que el compromiso común genera en el grupo de invitados. Por tanto, se sugiere centrarse en la redacción del propósito. • Para hacerlo, diseñe una tabla con tres columnas en una pieza gráfica en las que sólo esté el nombre de cada una con el nombre de los tres elementos requeridos. • Pida al equipo que propongan el objeto sobre el que se ejecutará la acción, que corresponde a la segunda columna. La pregunta base es: ¿quién se debería beneficiar con la labor del Nodo/Mesa de Economía Naranja? Una vez lleguen a un acuerdo, plásmelo en el formato. • Pida al equipo que propongan la razón de la acción a realizar. La pregunta base es: ¿para qué realizaríamos los esfuerzos en el Nodo/Mesa de Economía Naranja? ¿Qué transformación esperamos lograr? Una vez lleguen a un acuerdo, plásmelo en el formato. • Termine la formulación del propósito pidiendo que definan un verbo con el cual se precise el enfoque del Nodo/Mesa de Economía Naranja. Una vez lleguen a un acuerdo, plásmelo en el formato. • Sólo queda terminar la redacción del propósito. La Comisión Directiva se hará cargo de hacer la propuesta de redacción final y validarla con los participantes en el Nodo/Mesa de Economía Naranja. Se sugiere tener preparado:

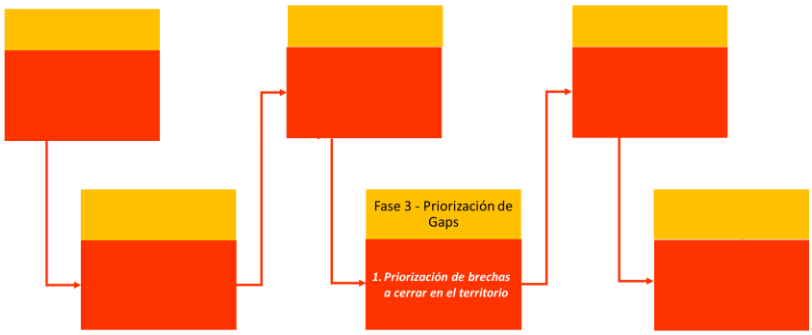
	• El material necesario, stickers, formato para el listado de retos, fichas de metas, y el diseño con las tres columnas para el propósito. • Tenga suficientes marcadores para ser utilizados por los participantes. • Tenga suficientes stiker y fichas para que los participantes puedan utilizar varios en cada momento del ejercicio. • Tenga el acta de este apartado preparada para incluir la redacción inicial de los retos, metas y propósito.
Paso 5: Definición de la Secretaría Técnica y la Comisión de Comunicaciones del Nodo/Mesa de Economía Naranja: La Secretaría Técnica se elegirá de acuerdo con la postulación autónoma institucional y será elegida por la plenaria del Nodo/Mesa de Economía Naranja. Su labor será de coordinación del trabajo con el Asesor Territorial del Ministerio de Cultura. Su rol será de coordinación, apoyo y ejecución de los compromisos y acuerdos que se definan en la Comisión Directiva del Nodo/Mesa de Economía Naranja. La Comisión de Comunicaciones se realizará por postulación autónoma institucional de entre las entidades que hacen parte del Nodo/Mesa de Economía Naranja, será liderada por la Secretaría Técnica y contará con la aprobación de la Comisión	Elección de la Secretaría Técnica: • Se realiza la presentación de las responsabilidades centrales de la Secretaría Técnica. • Se pedirá a las instituciones potencialmente interesadas postularse. • Se somete a discusión la o las postulaciones. • Se define la Institución que cumplirá con la tarea de Secretaría Técnica para el primer período del Nodo/Mesa de Economía Naranja. Elección de la Comisión de Comunicaciones: • Se realiza la presentación de las responsabilidades centrales de la Comisión de Comunicaciones. • Se pedirá a las instituciones potencialmente interesadas postularse. • Se somete a discusión la o las postulaciones. • Se define la conformación de la Comisión de Comunicaciones para el primer período del Nodo/Mesa de Economía Naranja.
	Se sugiere tener listo: • Sistema de votación y escrutinio, en el caso que haya varios postulados. • Tenga lista el acta para incluir los nombres las dos instancias constituidas.

Directiva y la plenaria del Nodo/Mesa de Economía Naranja.	

Resultado esperado:

1. ***Gobierno Corporativo constituido.***
2. ***Definiciones base de ejes estratégicos, retos, metas, propósito y objetivo del Nodo/Mesa de Economía Naranja.***

3.4. Fase 3: Priorización de Gaps



Las organizaciones se conforman para lograr objetivos de manera colectiva, ya que es más rápido, requiere menos esfuerzo y generan un mayor impacto que al hacerlos con esfuerzos individuales. Para lograr el compromiso de los integrantes, es necesario que ellos identifiquen como sus intereses organizacionales se corresponden con la organización que lo convoca. Cuando la priorización de los retos a asumir se hace desde las capacidades e intereses de sus integrantes, las posibilidades de constituir una organización fuerte se vuelven mayores.

En esta fase los integrantes del Nodo/Mesa de Economía Naranja encontrarán su lugar y aporte.

¿Cuáles son los gap que se deben cerrar para potencializar el ecosistema creativo y cultural en el territorio?	Los ejes estratégicos marcan las líneas de desarrollo del Nodo/Mesa de Economía Naranja. El siguiente paso es identificar las brechas de la política integral de Economía Naranja que puede cerrar el Nodo/Mesa de acuerdo con esas apuestas estratégicas. En el territorio ya existe un trabajo previo. En algunos casos, el trabajo ha sido estructurado y suficiente para cubrir algunas de las líneas de política. En otros casos, los esfuerzos no han sido suficiente para cubrirlos todos. En otros más, el trabajo podría haberse estructurado de manera más consistente. Sin importar cual sea el caso del Territorio, el Nodo/Mesa de Economía Naranja llega a complementar y llenar vacíos en los ejes previamente definidos, articulando los esfuerzos para lograr el desarrollo armónico del ecosistema creativo y cultura. Los gap identificados permitirán definir la estructura del del Nodo/Mesa de Economía Naranja y so Gobernanza.

Objetivo: Identificar y priorizar los gap de los ejes estratégicos apuesta del Nodo/Mesa de Economía Naranja en el territorio.	
Recomendación previa: si en el Nodo/Mesa de Economía Naranja ya se ha incorporado el Modelo de Gobernanza, esta fase se concentrará en identificar cómo potencializarlo. Si está en proceso de constitución, esta fase dejará muchas claridades sobre su estructura y desarrollo.	
Pasos:	**Recomendación, acciones y apoyo:**
Paso 1: Listado de retos en los gap identificados en el taller de 7i para el Nodo/Mesa de Economía Naranja: Nunca se parte de cero. Ya hay avances en diferentes **i** que son producto del esfuerzo realizado en el territorio. No obstante, el camino siempre estará lleno de nuevos retos que permitirán consolidar el ecosistema. Esa es la tarea del Nodo/Mesa de Economía Naranja: emprender acciones consistentes con lo que ya se ha realizado y aportar en la construcción del ecosistema que	1. Actividad preparatoria: • Enviar a los participantes un documento con la definición que se da en la Política Integral de Economía Naranja para cada **i**. • Enviar a los participantes el listado de acciones potenciales de cada **i**. • Solicitar al representante del territorio que revise los dos documentos e identifique las acciones que ya se han desarrollado en el territorio, diligencia el formato "¿Qué hemos hecho?" con las acciones identificadas para cada **i**. Para este trabajo se debe basar en la información trabajada en las fases previas, especialmente la 0 y la 1 2. Así están nuestros retos estratégicos Continúe con la fase grupal del trabajo individual realizado en el anterior paso. Tome los insumos que trae cada participante para identificar los gap sobre los que se trabajará: • Esta primera actividad tiene como objetivo unificar los formatos "¿Qué hemos hecho?". • Esta actividad se hace de manera grupal. Si el grupo de participantes es amplio, se sugiere que se organicen en grupos de entre 5 y 7 personas. • Al trabajo realizado en el paso previo se le anexan los retos del Nodo/Mesa de Economía Naranja definidos en la Fase 2. • Invite al grupo a incluir en un único formato de "¿Qué hemos hecho?" los listados individuales. Si alguna de las acciones es igual o similar, deje solo un enunciado. • Busque que el grupo llegue a acuerdos sobre lo que identificaron. 1. Comparamos los retos que cubren las **7i** • Continúe con los mismos grupos. • Pida al grupo que clasifique las acciones a partir de los **7i** ya analizados. • Luego pida que revisen cuáles de las **7i** están cubiertas de

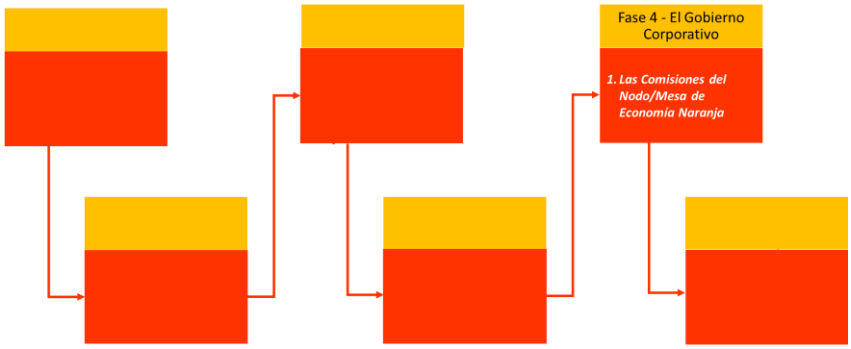
se espera alcanzar. .	manera suficiente y cuáles requieren acciones adicionales. • Ubique en un espacio amplio (pared o mesa) el formato: "¿Qué sería deseable?". Esta pregunta se formula para hacer un ejercicio de divergencia en torno a las potenciales acciones que identifican deseables para cubrir las **7i** con los retos estratégicos del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Una vez cada subgrupo tenga su listado culminado, inicie una fase de convergencia: pida que revisen los listados e identifiquen las acciones deseables que son similares o idénticas y las unifiquen. • De igual manera, pida que identifiquen las acciones deseables únicas propuestas por los subgrupos. • Construya un listado para el Nodo/Mesa de Economía Naranja con las acciones deseables definidas. • Este listado será la base para la próxima actividad.
	Se sugiere tener preparado: • Suficientes formatos "¿Qué sería deseable?" en tamaño pliego. • Suficientes esferos o marcadores para los participantes. • Un formato para el listado de "acciones deseables" que el equipo identifique.
	Se retoma el resultado del paso 3. Esta actividad se realiza con la plenaria del Nodo/Mesa de Economía Naranja: • Construya un formato con tres columnas: en la primera se pondrá el listado de "deseables", en la segunda la **i** que cubriría el reto y en la tercera los potenciales actores podrían liderar la acción. • Una vez escritos los "deseables", invite al a cada participante que en una ficha (o Post It) escriba la **i** a la que corresponde la acción deseable en la segunda columna del formato. Invite a hacerlo en silencio, si emitir juicios u opiniones. • Una vez todos hayan clasificado las acciones deseables, realicen un conteo de las i para definir a cuál de ellas pertenece. Tome el resultado de una sola **i** cuando sea una mayoría clara. • En el caso que haya dos o más **i** que tienen puntuaciones similares, solicite una aclaración sobre las razones para categorizarla. Valide si esa acción pudiera corresponder a dos o más **i**. Si no es así, realice una segunda votación para definir a cuál de las **i** pertenecerá.

Paso 2: Análisis de las capacidades del ecosistema y de las entidades: ¿existen actores en el territorio para cubrir los retos?: El objetivo del Nodo/Mesa de Economía Naranja es articular los actores del ecosistema creativo y cultural para generar las sinergias que potencien su desarrollo. Los esfuerzos aislados son un gran aporte, pero los sinérgicos permiten logras más rápidos y significativos. Para que su trabajo sea sostenible, partir de las capacidades de los actores no sólo es un supuesto: es un prerrequisito.	• Ahora haga una pregunta al grupo: ¿alguno de los presentes cuenta con capacidades para proponer, ejecutar o liderar acciones para el cumplimiento de la acción deseable? Si hay alguno o algunos postulados, invítelos a escribir el nombre de su Institución, Entidad u Organización en la tercera columna. • Si no se postulan, realice la siguiente pregunta: ¿en el territorio hace presencia activa alguna Institución, Entidad y Organización que tenga las capacidades para hacerlo? Si hay alguno o algunos potenciales actores, valide con el grupo: ¿este es un actor que podría estar interesado en hacer parte del Nodo/Mesa de Economía Naranja? En el caso que la respuesta sea positiva, invite a quienes los proponen a escribirlos en la tercera columna. • Termine esta actividad destacando las acciones deseables que tienen actores potenciales para cubrirlas.
	Se sugiere tener preparada: • El formato tamaño pliego con tres columnas: Acción deseable, **i**, actores con capacidades. • Suficientes lapiceros o marcadores para los participantes. • Suficientes fichas (Post It) para que los participantes identifiquen las **i** de cada acción deseable. • Suficientes fichas (Post It) para que los participantes se postulen como actor con capacidades o postulen a nuevos integrantes del Nodo/Mesa de Economía Naranja que tengan las capacidades.
	Cada participante del Nodo/Mesa de Economía Naranja juega un rol definitivo en los resultados alcanzados. Encontrar su posición y aporte le ayudará a valorar y validar su compromiso con el Nodo/Mesa: Primera parte: los intereses de los participantes: • Mantenga el formato del Paso 3 dispuesto para esta actividad. • Agregue un segundo pliego en el que usted identifica dos columnas: Nombre de la Institución, Entidad y Organización y una columna final sin rótulo. • Formule las siguientes preguntas a los participantes: ¿ratifica su disposición para participar en la ejecución de las acciones deseables? ¿Considera que la Institución, Entidad y Organización que usted representa tiene las capacidades para apoyar el desarrollo de alguna otra acción? • Invite a los interesados a realizar una o las dos siguientes acciones:

Paso 3: Identificación y priorización de intereses estratégicos de los participantes con respecto a los retos que asume Nodo/Mesa de Economía Naranja: La Gobernanza del Nodo/Mesa de Economía Naranja es viable y sostenible en la medida que el mayor número de participantes estén activos y aportando al desarrollo de los ejes estratégicos. El objetivo de este paso será formalizar el compromiso de los participantes y validar cuáles serán los gaps con los cuales se compromete el Nodo/Mesa de Economía Naranja en el corto, mediano y largo plazo. .	○ Retirar su nombre de alguna de las acciones que había identificado en el paso anterior. ○ Incluir su nombre en alguna de las demás acciones deseables. Segunda parte: Selección de los gap apuesta: • Rotule la tercera columna con el título: "Prioridades". • Retome los retos estratégicos del Nodo/Mesa de Economía Naranja que se definieron en la fase 0 y 1. Tenga preparado fichas con una frase que describa el reto, bien sea para proyectarlo o para ubicarlo en un espacio dentro del salón del taller. • Pida que hagan una revisión final: ¿todos los retos están cubiertos? En el caso que falte alguno, indique que será considerado en la hoja de ruta del Nodo/Mesa de Economía Naranja en el futuro próximo. • Entregue stickers de tres colores o diseños: uno que represente "acción prioritaria", otro que represente "acción de mediano plazo" y otro que represente "puede esperar". • Invítelos a calificar las acciones pegando en la columna "Prioridades" el sticker que mejor represente su opinión. • Una vez terminado, haga el conteo de los sticker para cada acción. Escríbalo para que sea visible. • Invite al grupo a revisar el resultado. Si hay alguna duda sobre alguna acción que se incluye o descarta, genere la conversación sobre ese punto en particular. Si es necesario, genere una nueva votación rápida para definir si queda entre los gap prioritarios. • Genere el listado final de acciones deseables calificadas como "acción prioritaria" o "acción de mediano plazo". Para hacerlo utilice el formato que recoja los dos últimos pasos: Acción deseable, **i**, actores con capacidades y Prioridades. No incluya en este formato las acciones calificadas como "Puede esperar". • Este listado será la base de la Fase 4.
	Se sugiere tener preparado: • El material necesario, fichas, stickers, formato para complementar el del paso 3. • Tenga suficientes marcadores para ser utilizados por los participantes. • Tenga el acta de este apartado preparada para incluir las acciones y actores priorizados. • Tenga preparadas los contenidos que publicará por las redes

	sociales de @Econaranjaenterritorio y los canales oficiales de los participantes. Difunda imágenes del trabajo, en especial de las acciones priorizadas con los participantes que se comprometen a llevarlas a cabo.
Resultado esperado: ***Priorización de brechas a cerrar en el territorio***	

3.5. Fase 4: Las Comisiones del Nodo/Mesa de Economía Naranja



Una organización como el Nodo/Mesa de Economía Naranja está compuesta por integrantes que se comprometen con acciones concretas. Pero este compromiso sólo será consistente y sostenible cuando el participante identifica que corresponde a los intereses de su propia organización y que, aunque pueda representarle un esfuerzo organizacional adicional, le permitirá alcanzar sus propios resultados. Esta alineación de intereses conllevará la estructura y el módulo del Modelo de Gobernanza seleccionado.

¿Cuál es la estructura del Nodo/Mesa de	La estructura del Nodo/Mesa de Economía Naranja dependerá de las capacidades de sus integrantes y los retos apuesta con los que se comprometen. Por esta razón, la Gobernanza ofrece diferentes módulos que serán elegidos por los participantes de acuerdo con sus intereses, capacidades, coincidencia de apuestas estratégicas e

ASCOLFA Asociación Colombiana de Facultades de Administración

Economía Naranja y la Gobernanza que lo regirá?	interés por generar las articulaciones y sinergias. Esta fase permite llegar a los acuerdos sobre la estructura del Nodo/Mesa de Economía Naranja para iniciar con su fortalecimiento.
Objetivo: Identificar y definir el Módulo del Modelo de Gobernanza a implementar.	
Recomendación previa: si en el Nodo/Mesa de Economía Naranja ya se ha incorporado el Modelo de Gobernanza, esta fase se concentrará en identificar cómo potencializarlo. Si está en proceso de constitución, esta fase definirá su estructura y los módulos del Modelo de Gobernanza que se implementarán.	
Pasos:	**Recomendación, acciones y apoyo:**
Paso 1: Constitución de las comisiones que obedezcan a los gap priorizados: Diseño del organigrama del nodo: En la fase previa se identificaron las acciones que permitían cubrir las brechas de las **7i** en el territorio, en el marco de los retos estratégicos definidos para el Nodo/Mesa de Economía Naranja. De igual manera, los participantes identificaron para cuáles de las acciones planteadas tienen	1. Actividad previa: • De la fase anterior quedo una tarea: hay un listado de otros potenciales actores que podrían hacer parte del Nodo/Mesa de Economía Naranja. Se sugiere que previamente sean contactados e invitados, siguiendo el protocolo propuesto en la fase 2. • Se sugiere ser claro: los actuales integrantes consideran que su aporte será fundamental para cerrar algunos gap y cumplir con algunos retos. ¿Están interesados en vincularse? • En el caso que exista el interés, envíe el formulario con el que cerró la fase 3 con una explicación de los acciones deseables en las que el grupo consideró que ellos tienen capacidades organizacionales para aportar. • Valide su interés. Puede encontrarse que están realmente interesados o que quieren explorar su participación. En cualquiera de los dos caso, invítelo a participar de los pasos de la fase 4. • De lo contrario, deje la puerta abierta. Quizás más adelante encuentre sus propios argumentos para solicitar su admisión. 2. ¿Estamos todos los que somos?: • Del formato final de la fase anterior, elimine las acciones no priorizadas. Póngale el nombre de "¿Cómo nos organizamos? • Tenga preparado este formato y dispuesto en un lugar

capacidades e intereses estratégicos. El trabajo que se realiza no es solo la representación gráfica de la estructura del Nodo/Mesa de Economía Naranja: es la conjugación de capacidades que permitirá su sostenibilidad y el logro de los objetivos que se ha planteado. Ese es el insumo que permitirá definir las comisiones del Nodo/Mesa de Economía Naranja que lo constituirán. Y, con ello, se comienza la apropiación del Modelo de Gobernanza que más se adapta a su realidad.	visible para cuando se inicie el taller. Esto aumentará las expectativas y evidenciará que estamos en un proceso que viene desarrollándose tiempo atrás. • Evite incluir en el formato los actores que el grupo identificó deberían ser invitados a hacer parte del Nodo/Mesa de Economía Naranja, tanto si van a asistir como si denegaron su participación. No es conveniente que aparezcan de manera formal cuando ellos no se han postulado oficialmente. • Inicie la actividad haciendo un resumen de los acuerdos de la fase anterior. Incluya la lectura de los retos, los gaps y las actividades de cierre acordadas. • Nuevamente invite a los participantes a validar su postulación a participar en las acciones deseables. Tenga dispuestas fichas (Post It) para que los participantes puedan tomarlas en el caso que las requieran. Usted se puede encontrar que: ○ Los participantes mantienen su postulación para realizar el cierre de gaps. ○ Los participantes pueden retirarse de alguno de los cierres de gap que habían definido en la sesión anterior. Invite a que esta acción no sea cuestionada. Son decisiones estratégicas o de disponibilidad de recursos y capacidades para participar en ellas. ○ Los participantes pueden incluir su nombre en nuevas acciones. ○ Si es necesario, acompañe a los nuevos participantes para que ratifiquen su postulación. 3. Así nos organizaremos: • Invite a revisar en cuáles **i** están las acciones que cada Institución, Entidad y Organización se postuló. • Conforme grupos de trabajo por cada agrupación de actividades que se relacionan con las **i**. • Pida que respondan a tres preguntas base y que las respondan en los formatos que propone para hacerlo: ○ ¿Estamos realizando acciones independientes que tienen afinidad? ¿Cuál es su actual grado de avance? ○ ¿Tenemos proyectos por iniciar que respondan a esas actividades? ¿En ´qué consisten? ○ ¿Tenemos líneas en las que se podrían incluir las acciones que nos agrupan? ¿Cuáles? • Una vez realizado este análisis, invite a los participantes a definir el nivel de afinidad que tiene con este grupo: ¿En qué trabajarían juntos?

	4. Denominación de la Comisión: • De acuerdo con las tareas que se realizarán y la **i** a la que corresponde, invite a cada comisión a darle un nombre. Pueden utilizar los nombres de sugeridos, los de la **i** que define su marco de actuación u otro nombre que consideren va a reflejar los puntos de encuentro que dan su origen. • Invite a cada Comisión a definir con frases cortas las características esenciales de su campo de actuación. • Invite a cada Comisión a hacer una diapositiva en la que ponga el nombre y las frases cortas que la describen. • Organice la presentación de las Comisiones. Dele a cada una de ellas 5 minutos para que socialicen su propuesta. • Pida que cada Comisión determine un líder que hará las veces de vocero y coordinador.
	Se recomienda tener preparado: • El formato "¿Cómo nos organizamos?" • Las conclusiones de la Fase 1. • Suficientes fichas (Post It) y marcadores. • Al menos un computador por cada subgrupo. • El formato de diapositiva con los colores distintivos y enseñas del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Videobeam para hacer las proyecciones.
	Continúe con el trabajo con las Comisiones. Haga la introducción general para todos y luego envíelos a trabajar en cada una de ellas, pero siguiendo las instrucciones generales que usted irá dando. 1. Partamos del propósito y los objetivos estratégicos del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Recupere las formulaciones que se realizaron en la Fase 2 y proyecte los retos y metas definidos. • Pida a cada Comisión que identifique cuáles se relacionan con los campos de actuación definidos en el paso anterior. Pida que los registren en una nueva diapositiva sin modificarlos. • Ahora proyecte el objetivo definido para el Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Pida a cada Comisión que identifique, tomando como base sus actuaciones, cuál podría ser su aporte al

Paso 2: Aporte de las comisiones al Objetivo general del Nodo/Mesa de Economía Naranja: Objetivos SMART para cada comisión: El Objetivo que la mesa se ha propuesto alcanzar sólo es posible con el aporte de cada una de las Comisiones. Diseñar el objetivo de la Comisión de tal manera que se pueda encontrar la relación directa entre ambos y que pueda permita hacer un seguimiento preciso de la medición, en el tiempo adecuado y con los alcances esperados. .	cumplimiento del objetivo del Nodo/Mesa de Economía Naranja. Nuevamente pida que registren las ideas en una tercera diapositiva. • Finalmente, proyecte el propósito definido para el Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Pida a cada Comisión que identifique los elementos del propósito que asumen como propios de la Comisión. Nuevamente pida que lo registren en una nueva diapositiva de su archivo. • Busque que el grupo llegue a un acuerdo final sobre lo que identificaron, eliminado, modificando o confirmando las tres diapositivas construidas. Indique que este será el insumo para la construcción de los Objetivos SMART de la Comisión. 2. Construyendo nuestro objetivo: • Reitere que van a utilizar la metodología SMART para construir el (los) objetivo (s) de la Comisión. Tal vez sea necesario reiterar en qué consiste la metodología, así que considere tener una diapositiva que la describa. Como la actividad consiste en los pasos de la metodología, no es necesario suministrar mucha información, pero algunos ejemplos pueden ser útiles. • Primer elemento: Specific. ○ Específico se comprende como metas precisas, simples y claras. Es necesario evitar que se utilicen definiciones ambiguas: “aportar al crecimiento”, “transformar la vida”, “buscar el desarrollo” son ejemplo de definiciones ambiguas. ○ Para evitar la ambigüedad se sugiere responder preguntas como: ¿qué quiere la comisión? ¿dónde ejecutará lo que quiere? ¿cómo lo ejecutará? ○ Invite a cada Comisión a revisar las diapositivas que elaboraron en el paso anterior, y pida que hagan una lluvia de ideas sobre las respuestas a estas preguntas. Para hacerlo distribuya fichas (Post It) entre los participantes. ○ Indique que en cada ficha (Post It) debe poner una única respuesta. ○ Invite a descartar cualquier idea que sea ambigua o no deje suficiente claridad sobre lo que se expresa. ○ Invite a que seleccionen máximo cuatro (4) de las acciones que correspondan de manera más clara y precisa a lo planteado del aporte de la Comisión. • Segundo elemento: Measurable. ○ Medible implica que existe un dato preciso a partir

	del cual se pueda hacer seguimiento al cumplimiento del objetivo. ○ Indique que “un dato” no es un adverbio de cantidad. Así que no se acepta: mucho, muy, demasiado… El dato es un número preciso que permite hacer el seguimiento. ○ Incluir el dato da certeza al grupo sobre el resultado del esfuerzo de equipo. ○ E incluir el dato permite hacer seguimiento y rendir cuentas sobre la manera como se está cumpliendo el objetivo. ○ Invite a cada Comisión a revisar las diapositivas que elaboraron en la fase anterior, y pida que complementen las propuestas seleccionadas en el punto anterior. Para hacerlo distribuya fichas (Post It) entre los participantes. ○ Invite a descartar cualquier idea que no contenga datos y defina la primera redacción que contenga estos dos elementos. ○ Pida que dejen sobre la mesa sólo los objetivos que cumplan con estos dos criterios. • Tercer elemento: Achievable. ○ Alcanzable significa que el objetivo no se excede en ambición, está sobredimensionado o es imposible. ○ Indique que se debe evitar dejarse llevar por la emoción: más es menos a la hora de proponer los objetivos. ○ Pida que revisen las redacciones previas y que ajusten todo aquello que se aleje del sentido de realidad. ○ Pida que dejen sobre la mesa sólo los objetivos que cumplan con estos dos criterios. • Cuarto elemento: Relevant. ○ Relevante significa que sobresale por su importancia o el significado que da su logro. ○ Se mide a partir del impacto consistente con el objetivo del Nodo/Mesa de Economía Naranja. ○ Pida que revisen las redacciones previas y que respondan a la pregunta: ¿el impacto logrado con el esfuerzo será significativo para el objetivo del Nodo/Mesa de Economía Naranja? ○ Pida que dejen sobre la mesa sólo los objetivos que cumplan con estos tres criterios. • Quinto elemento: Time-Oriented ○ La fecha de finalización representa la delimitación temporal de la acción a realizar.

	○ El tiempo límite para el cumplimiento del objetivo le dará una restricción al grupo para concretar los esfuerzos. ○ Pida que revisen las redacciones previas y que respondan a la pregunta: ¿el impacto logrado con el esfuerzo será significativo para el objetivo del Nodo/Mesa de Economía Naranja? ○ Pida que dejen sobre la mesa sólo los objetivos que cumplan con estos tres criterios. • Pida que hagan la redacción final del objetivo de la Comisión y que preparen para presentarlo a los demás integrantes del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Organice la presentación de los objetivos de las Comisiones y someta a discusión su redacción. En el caso que haya ajustes, verifique que se realicen. • Incluya en el acta de la reunión los objetivos oficialmente aprobados.
	Se sugiere tener preparado: • La redacción final del objetivo, propósito, tero y metas del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Tenga suficientes fichas (Post It) y esferos o marcadores para los participantes. • Tenga a disposición el formato de la diapositiva oficial del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Tenga lista el acta para incluir en ella los objetivos aprobados.
	Se parte del objetivo u objetivos para cada Comisión formulados en el paso anterior. Este paso se concentrará en la definición de los indicadores de desempeño, logro e impacto para medir la Comisión y el Nodo/Mesa de Economía Naranja: • Realice una presentación descriptiva sobre los indicadores: ○ El indicador señala el grado de avance o de resultado de una actividad. ○ Son un mecanismo para hacer seguimiento al desarrollo del Nodo/Mesa de Economía Naranja. ○ Los indicadores de desempeño buscan medir las actividades realizadas, de acuerdo con el plan de acción de las Comisiones del Nodo/Mesa de Economía Naranja. ○ Los indicadores de logro permiten medir el grado

Paso 3: Indicadores para cada comisión: Para hacer el seguimiento de los objetivos de las comisiones se requiere de métricas que indiquen el nivel de realización de las actividades y el grado de avance logrado. En este paso se determinan los indicadores centrales para la medición. .	de avance en el cumplimiento de las metas y su aporte al objetivo del Nodo/Mesa de Economía Naranja. ○ Los indicadores de impacto miden las transformaciones logradas por el Nodo/Mesa de Economía Naranja como aporte al cumplimiento del objetivo y el propósito del Nodo/Mesa. ○ Un sistema de indicadores no sólo permite hacer el seguimiento, sino que facilita la rendición de cuentas de las Comisiones y del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Realice una presentación sobre en método para construir indicadores. Para ello tenga preparado el formato que diligenciarán las comisiones. Presente el formato: ○ Nombre del indicador. Es la descripción que responde a la pregunta: ¿Qué va a medir? Para hacerlo defina un nombre corto que describa la medición que va a realizar. Algunos ejemplos son: ejecución del presupuesto. Cumplimiento de meta de asistentes, nivel de ingresos de festival… ○ Fórmula para la medición. El indicador siempre es una relación que permite comparar dos situaciones o una situación actual con una esperada. Esta comparación implica una fracción: a/b, (a+b)/c, a/(b+c)… En este apartado deben proponer la fórmula con la que medirán el indicador. ○ Unidad de medida. La unidad de medida representa las cantidades que comparará. Puede ser dinero, personas que asisten, tiempo (días, horas, minutos…), porcentajes… ○ Periodicidad. Indica cada cuanto tiempo se medirá el indicador. ○ Estándar de comparación. Es la medida esperada y que permite analizar el resultado alcanzado. ○ ¿Cómo analizarlo? Se indica el significado de la relación de la comparación: si es igual, si es menor o si e mayor. Este análisis determina el nivel de aceptabilidad del resultado. Por ejemplo: si se espera una reducción, el mejor resultado será menor al estándar. Si es un incremento, deberá ser mayor al estándar. Si se espera mantenerlo, igual al estándar será el mejor desempeño. ○ Medición. Este espacio permite incluir el resultado de la medición del indicador. • Invite a construir al menos un indicador de desempeño,

	uno de logro y otro de resultado para cada objetivo definido para la Comisión. • Invite a presentar los indicadores ante todos los integrantes del Nodo/Mesa de Economía Naranja. Permita que se hagan preguntas y que las Comisiones aclaren los temas que lo requieran. • Definan las fechas que se presentarán los informes de gestión y en los que se realizará la rendición de cuentas • Incluya los indicadores, las fechas de los informes de gestión y de la rendición de cuentas en el acta.
	Se sugiere tener preparada: • Los formatos para construir los indicadores. Recuerde que deberá entregar un formato por cada objetivo. • Suficientes lapiceros o marcadores para los participantes. • Tenga lista el acta para incluir los indicadores, fechas de informes de gestión y de rendición de cuentas.
	Desde la Fase con la Mesa Estratégica Provisional y la Fase 2 en los talleres con la plenaria del Nodo/Mesa de Economía Naranja se han realizado priorizaciones que han dejado ejes, potenciales objetivos, retos, metas, acciones..,. por fuera de las prioridades para el desarrollo del corto plazo del Nodo/Mesa de Economía Naranja. En esta paso se necesita esta información para analizarla y definir si se integran en la hoja de ruta. Para ello se propone este ejercicio en el que se ubicarán en el tiempo aquellos que se considera que no se deben dejar de lado: Primera parte: Revisión de aquello no priorizado: • Retome y proyecte: ○ Los ejes estratégico del Paso 4 de la Fase 1. ○ Los ejes estratégicos del Paso 3 de la Fase 2. ○ Los retos y metas del Paso 4 de la Fase 2. ○ Los retos del Paso 4 de la Fase 3. ○ Algunas otras propuestas que fueron reservadas para el momento de construir la hoja de ruta. • Utilice un formato “Desde el corto hasta el largo plazo” en el que incluya círculos concéntricos por años con un área para cada uno de los ejes estratégicos ya definidos. En el primer círculo debe estar el año actual y así consecutivamente hasta el horizonte de tiempo que se considere oportuno: 2, 3, 4 años… el plenario del Nodo/Mesa de Economía Naranja define.

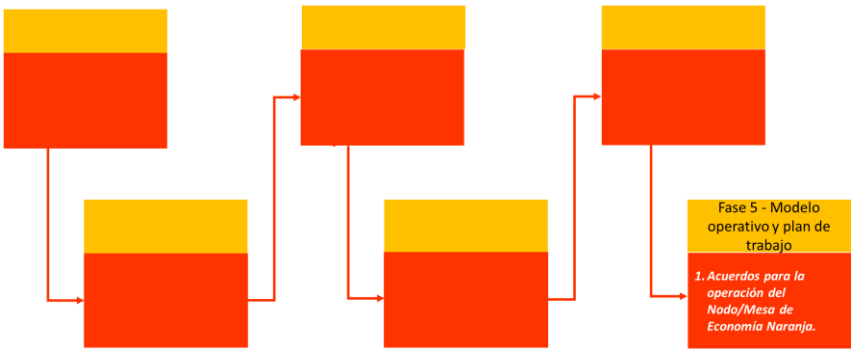
Paso 4: Hoja de ruta del desarrollo de mediano y largo plazo del Nodo/Mesa de Economía Naranja:
 	
Las claridades sobre la identidad del Nodo/Mesa de Economía Naranja permitirán formularse la pregunta sobre el futuro: ¿cuáles de las acciones que hemos dejado en suspenso vamos a retomar y en qué momento?
	• Deje un área en blanco para el caso que se decida incluir nuevos ejes estratégicos.
	• Entregue suficientes fichas (Post It) y sticker a los participantes: con ellos podrán incluir propuestas y luego votar por lo que debería mantenerse o eliminarse.
	• Invite a la revisión de los ejes, retos y metas pospuestos. Pida que lo analicen bajo los siguientes criterios:
	  ○ ¿Aporta a la estrategia de ciudad?
	  ○ ¿Permitirá avanzar en el propósito del Nodo/Mesa de Economía Naranja?
	  ○ ¿Aporta al objetivo del Nodo/Mesa de Economía Naranja?
	  ○ ¿Es posible en el territorio desarrollar las capacidades que se requieren para su desarrollo?
	
	Segunda parte: Planeemos los ejes estratégicos del futuro
	
	• Reúna las Comisiones he invite a conversar sobre la revisión realizada.
	• Pida que inicien con los ejes estratégicos: ¿Se debería incorporar alguno a la hoja de ruta Nodo/Mesa de Economía Naranja? ¿Cuál?
	• Someta a votación las ideas. El criterio será las condiciones de posibilidad. Invite a que la emoción no sea el criterio decisor.
	• Invite a una plenaria y a una votación simple: ¿usted estaría dispuesto a trabajar en ese eje en el futuro próximo? Utilice un sistema de votación que permita hacer un escrutinio rápido.
	• Si definen la incorporación de un nuevo eje, utilice el espacio libre del formato “Desde el corto hasta el largo plazo”.
	
	Tercera parte: El camino por recorrer.
	
	• Regrese al trabajo por Comisiones. Usted dará las indicaciones generales para que el trabajo tenga el ritmo adecuado.
	• Entregue a cada Comisión la información de sus objetivos y del Nodo/Mesa de Economía Naranja, y los indicadores de logro e impacto definidos para la Comisión.
	• Invite a proponer las metas de la Comisión para los próximos años escribiéndolas en las fichas (Post It) y pegándolos en una zona del salón o sobre una mesa.

	Pida que las metas cumplan con las condiciones SMART. Indique que esta actividad se hará en silencio, sin opinar o justificar las metas propuestas. ○ En primer lugar, pida que recojan las metas del primer año. Indique que tomen para ello los indicadores de logro e impacto ya definidos. ○ Invite a que propongan metas para el segundo año. Pida que se concentren en las metas con las que ellos mismos se comprometen y en los ejes estratégicos de apuesta de la Comisión. ○ Haga el mismo procedimiento para los años subsiguientes. • Una vez hayan desplegado las metas potenciales, pida que hagan una revisión rápida para identificar las que son idénticas o similares. Cuando encuentren estos casos, pida que las ubiquen una sobre otra. • Luego pida que identifiquen las metas que se orientan hacia el mismo tema pero que tengan diferencias menores. Cuando se presenten estos casos, pida que las ubiquen en una columna en la que se visibilice el contenido de todas ellas. • Finalmente, pida que ubiquen en una zona las metas que son totalmente diferentes de las otras. • Indique que cada uno de los miembros de la Comisión pongan un sticker sobre las agrupaciones, con el criterio que debería estar en la hoja de ruta del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Al terminar, pida que hagan un conteo y se concentren en las agrupaciones que recibieron el mayor número de votos. • Ahora pida que culminen llegando a acuerdos sobre la redacción final de la meta. Indique mantener la metodología SMART en la redacción. Cuarta Parte: Definamos la Hoja de Ruta • Pida a las comisiones que peguen la redacción de las metas en el formato “Desde el corto hasta el largo plazo” de acuerdo con el eje y el año en que proponen cumplirla. • Pida que un miembro de cada Comisión haga una revisión para que identifique coincidencias en metas. En el caso que identifique alguna, pida que pongan un sticker sobre las metas identificadas, escribiendo el nombre de la comisión. • Una vez culminada esta primera revisión, identifique las

	metas señaladas e invite a que las Comisiones involucradas designen los negociadores para llegar a acuerdos sobre la redacción final de la meta. Este proceso no se realiza en plenaria, sino entre los negociadores.
	• Una vez los negociadores lleguen a un acuerdo debe regresar a su comisión y conseguir la aprobación.
	• Cuando esté aprobado, los negociadores ubican en el formato "Desde el corto hasta el largo plazo" la redacción final.
	• Termine pidiendo hacer una revisión final bajo los siguientes criterios:
	  ○ ¿Tendremos las capacidades para lograrlo?
	  ○ ¿Es el tiempo apropiado para proponerlo?
	• Invite a identificar las metas que generen dudas y hacer propuestas alternas:
	  ○ ¿Se debe mantener? ¿Con qué modificación?
	  ○ ¿Se debe posponer? ¿Para cuál año?
	  ○ ¿Se debe eliminar?
	• Para los casos en que haya propuestas alternas, solicite una votación simple para tomar la decisión. Pida que la persona responsable de la propuesta incluya en el formato "Desde el corto hasta el largo plazo" la redacción aprobada.
	• Incluya una foto del resultado final del formato "Desde el corto hasta el largo plazo" en el acta.
	
	Segunda parte: Selección de los gap apuesta:
	
	• Rotule la tercera columna con el título: "Prioridades".
	• Retome los retos estratégicos del Nodo/Mesa de Economía Naranja que se definieron en la fase 0 y 1. Tenga preparado fichas con una frase que describa el reto, bien sea para proyectarlo o para ubicarlo en un espacio dentro del salón del taller.
	• Pida que hagan una revisión final: ¿todos los retos están cubiertos? En el caso que falte alguno, indique que será considerado en la hoja de ruta del Nodo/Mesa de Economía Naranja en el futuro próximo.
	• Entregue stickers de tres colores o diseños: uno que represente "acción prioritaria", otro que represente "acción de mediano plazo" y otro que represente "puede esperar".
	• Invítelos a calificar las acciones pegando en la columna "Prioridades" el sticker que mejor represente su opinión.

	• Una vez terminado, haga el conteo de los sticker para cada acción. Escríbalo para que sea visible. • Invite al grupo a revisar el resultado. Si hay alguna duda sobre alguna acción que se incluye o descarta, genere la conversación sobre ese punto en particular. Si es necesario, genere una nueva votación rápida para definir si queda entre los gap prioritarios. • Genere el listado final de acciones deseables calificadas como “acción prioritaria” o “acción de mediano plazo”. Para hacerlo utilice el formato que recoja los dos últimos pasos: Acción deseable, **i**, actores con capacidades y Prioridades. No incluya en este formato las acciones calificadas como “Puede esperar”. • Este listado será la base de la Fase 4.
	Se sugiere tener preparado: • El material necesario, fichas, stickers, formato para complementar el desarrollado en el paso 3. • Tenga suficientes marcadores para ser utilizados por los participantes. • Tenga el acta de este apartado preparada para incluir las acciones y actores priorizados. • Tenga preparadas los contenidos que publicará por las redes sociales de @Econaranjaenterritorio y los canales oficiales de los participantes. Difunda imágenes del trabajo, en especial de las acciones priorizadas con los participantes que se comprometen a llevarlas a cabo.
Resultado esperado: ***Estructura del Nodo/Mesa de Economía Naranja.***	

3.6. Fase 5: Modelo operativo y plan de trabajo



A partir de su constitución, el Nodo/Mesa de Economía Naranja empieza un trasegar que estará lleno de satisfacciones, pero también de retos y dificultades que enfrentar. Su sostenibilidad dependerá, en gran medida, de la confianza generada en que las decisiones serán incluyentes, equitativas y que las apuestas en común definidas en las dos anteriores fases se desarrollarán con el aporte de todos y las decisiones que respeten los acuerdos alcanzados.

Para conseguirlo, el reglamento y los protocolos construidos colaborativamente definen el modelo operativo para lograr la permanencia en el tiempo de este esfuerzo conjunto y sinérgico por el desarrollo del ecosistema.

¿Cómo operaremos en el Nodo/Mesa de Economía Naranja?	Las definiciones fundamentales están acordadas. La siguiente pregunta es: ¿Cómo lograremos que se desarrollen de manera continua y sostenible? El trabajo que se realiza en esta Fase busca dejar sentadas las bases de la operación por medio de los reglamentos y protocolos que regularán su actuación. Finalmente, concretar el plan de trabajo para el primer año será el cierre con broche de oro para que el Nodo/Mesa de Economía Naranja continúe con su actuación.
Objetivo: Definir el modelo operativo y plan de trabajo del Nodo/Mesa de Economía Naranja .	
Recomendación previa: Aunque todo el trabajo ha sido colaborativo y participativo, los acuerdos que requiere esta fase deben ser compartidos con mayor claridad por los integrantes del Nodo/Mesa de	

Economía Naranja. Pero el trabajo es tan amplio que es necesario hacer un trabajo preparatorio para que el tiempo dedicado se concentre en las aprobaciones. Por esta razón incluimos un Paso 0 de preparación. No deje de hacerlo.

Si el Nodo/Mesa de Economía Naranja ya está constituido, se sugiere que se concentren en los protocolos pendientes de desarrollar y que sólo se propongan ajustes en los casos que los actuales integrantes del Nodo/Mesa de Economía Naranja lo consideren necesario.

Pasos:	Recomendación, acciones y apoyo:
Paso 0: Preparación por subcomisiones: Para la preparación de esta sesión, las subcomisiones que preparan los reglamentos y propuestas de protocolos tienen un rol protagónico. Estas propuestas se presentarán en tres fases para lograr los consensos para su aprobación. La participación amplia se convierte en el mecanismo para generar confianza entre los participantes y para la apropiación del modelo operacional del Nodo/Mesa de Economía Naranja.	1. Las subcomisiones formuladas: • Para definir los participantes en las subcomisiones que redactarán las propuestas de reglamentación y protocolos, se sugiere utilizar un mecanismo de postulación por medio electrónico de los integrantes del Nodo/Mesa de Economía Naranja en los que se tengan en cuenta los intereses y experiencia individual. Para la definición de los temas que se incluirán en los protocolos, se sugiere hacer una primera consulta abierta durante un día en la que se consulte: ○ Además del reglamento del Nodo/Mesa de Economía Naranja y de sus comisiones, ¿cuáles protocolos se deberían establecer? (Seleccione los que considere necesarios) ▪ Protocolo para la presentación de proyectos ▪ Protocolo para toma de decisiones ▪ Protocolo para definir criterios de elección de proyectos ▪ Protocolo para asignar recursos ▪ Protocolo para gestión del conflicto ▪ Protocolo para convocatorias Tenga en cuenta que los propuestos son a manera ilustrativa. Usted puede proponer una redacción diferente o unos nuevos. • Una vez escrutada las opiniones y definidos los protocolos considerados necesarios, a las 48 horas se lanza una segunda consulta con el objetivo de recibir postulaciones. Se propone un mecanismo electrónico en el que informe el resultado del escrutinio e incluya la siguiente pregunta: ○ ¿En cuál subcomisión estoy interesado en participar? Por favor, postúlese en dos subcomisiones y lo ubicaremos en aquella que menos personas tenga postulados:

	▪ Reglamento de la comisión ▪ Protocolo 1 ▪ Protocolo 2 ▪ Protocolo 3 ▪ Protocolo 4 ▪ Protocolo 5 ▪ Protocolo 6 • Organice las subcomisiones cuidando que tengan como mínimo tres (3) participantes y cómo máximo (5). 2. El trabajo preparatorio de las subcomisiones: • Envíe la guía para la construcción del reglamento y de los protocolos definidos. Puede utilizar los que se anexan a este documento. • De una semana para que las subcomisiones se reúnan y formulen la propuesta de reglamento o protocolo. • Cree una carpeta electrónica compartida para que las subcomisiones cuelguen el día 8 la propuesta de reglamento o protocolo. • Envíe un correo a todos los integrantes del Nodo/Mesa de Economía Naranja en el que: ○ Envíe el link de acceso a la carpeta compartida. ○ Invite a todos los integrantes a revisar: ▪ El reglamento propuesto para el Nodo/Mesa de Economía Naranja. ▪ El reglamento para la Comisión a la que pertenece. ▪ Los protocolos propuestos. ○ Invite a utilizar la opción de comentarios para: ▪ Hacer preguntas, ▪ Hacer propuestas de redacción ▪ Solicitar incluir algún aspecto que considere relevante. ○ De una semana para hacer estas revisiones. 3. La redacción del documento a presentar en plenaria: • Al día 15 abra el espacio para hacer la segunda redacción de la propuesta de reglamento o protocolo. ¨Para ello: ○ Cree una nueva carpeta denominada: Versiones para plenaria. ○ Invite a las subcomisiones a revisar el primer documento y hacer los ajustes en uno nuevo. Indique que NO deben hacer modificaciones en el documento original. ○ De una semana para tener la versión final para la plenaria del documento. Indique que esta será la

	redacción que se presentará en la plenaria del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Indique una fecha máxima para que las Comisiones del Nodo/Mesa de Economía Naranja se reúnan y aprueben su Reglamento Interno de operación para ser presentado en la plenaria. • Confirme a todos los integrantes que ya se encuentran disponibles las versiones para la plenaria. Invite a revisar los documentos compartidos sin realizar modificaciones. • Sugiera que hagan sus anotaciones en documentos personales, las que podrá plantear en la sesión plenaria deliberativa.
	Se recomienda tener preparado: • Las guías para la elaboración de reglamentos y protocolos que contengan los contenidos mínimos y sugerencias de temas que se deben tener en cuenta. • Los formularios electrónicos para las votaciones y postulaciones. • Las carpetas electrónicas compartidas con las guía sy los formatos para la redacción de reglamentos y protocolos.
Paso 1: Diseño del reglamento para el	Esta sesión debe ser presidida por el Director del Nodo/Mesa de Economía Naranja y la Comisión Directiva. Inicie la reunión de forma protocolaria pidiendo que se lea el documento propuesto para su examen en la plenaria 1, Lectura del Reglamento Operativo del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Validen que se han definido al menos los siguientes apartados: ○ Finalidad del Nodo/Mesa de Economía Naranja. ○ Funciones del Nodo/Mesa de Economía Naranja. ○ Integrantes del Nodo/Mesa de Economía Naranja y procedimiento para inclusión de nuevos integrantes. ○ Funciones de la Secretaría Técnica. ○ Funciones de la Comisión de Comunicaciones. ○ Comisiones que lo conforman. ○ Sesiones de trabajo y tipo de sesiones. ○ Convocatoria y Quorun.

Nodo/Mesa de Economía Naranja: El reglamento del Nodo/Mesa de Economía Naranja es la formalización de la manera como va a operar. Estas serán definiciones fundamentales y precisas que deberán regir a la Comisión Directiva y el Nodo/Mesa de Economía Naranja en general.	○ Actas y acuerdos. ○ Estructura del orden del día. ○ Criterios generales para la selección de proyectos. ○ Criterios generales para la asignación de recursos. ○ Procedimiento general para la modificación del reglamento. ○ Procedimiento general para la mediación en resolución de conflictos entre integrantes. 4. Discusión de la propuesta de Reglamento. • Se abre la discusión para las modificaciones. La Secretaría Técnica registra las solicitudes. • Someter a discusión las modificaciones solicitadas y cierre de cada uno de los puntos del Reglamento Operativo del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Una vez se discuta cada uno de los puntos, se realiza el acto de protocolización del Reglamento. • En el caso que sea necesario y no haya un acuerdo sobre alguno de los puntos, se nombrará una subcomisión conformada por tres (3) integrantes para encargarse de la redacción final para el punto concreto donde hay desacuerdo. Esta subcomisión tendrá 24 horas para enviar a la Secretaría Técnica dicha redacción final. 5. Promulgación del Reglamento. • Formalice ante los integrantes la redacción final del Reglamento. • Convoque a una reunión protocolaria para la firma. • Prepare la difusión de la aprobación del Reglamento en conjunto con los otros reglamentos y protocolos. Para ellos, prepare los contenidos que se publicarán en las redes sociales de @Econaranjaenterritorio y los medios de comunicación oficiales de las instituciones participantes.
	Se sugiere tener preparado: • Mecanismos físicos o electrónicos en el caso que sea necesario recolectar la votación en alguno o varios puntos del Reglamento. • La redacción del Acta u otro instrumento formal de aprobación del Reglamento.
	Esta sesión debe ser presidida por el Director del Nodo/Mesa de Economía Naranja y la Comisión Directiva.

Paso 2: Diseño del reglamento para cada comisión del Nodo/Mesa de Economía Naranja: Para hacer el seguimiento de los objetivos de las comisiones se requiere de métricas que indiquen el nivel de realización de las actividades y el grado de avance logrado. En este paso se determinan los indicadores centrales para la medición.	Inicie la reunión de forma protocolaria pidiendo que se lea el documento propuesto para su examen en la plenaria 1, Lectura de cada uno de los Reglamentos Operativos de las Comisiones del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Los reglamentos deberán contener los mismos elementos del Reglamento Operativo del Nodo/Mesa de Economía Naranja, excluyendo los que no se consideren necesarios para la Comisión en Particular. • Si es necesario, podrá contener algún ítem adicional de acuerdo con la tarea específica de la Comisión. • Se sugiere seguir el mismo procedimiento propuesto para el Reglamento Operativo del Nodo/Mesa de Economía Naranja, pero tomando el cuerpo completo de cada Comisión. • En la medida de lo posible, es importante considerar en primer lugar el concepto de los integrantes de la Comisión. • Salvo casos excepcionales, cualquier solicitud que requiera la revisión de la redacción final será manejada internamente por la Comisión, quien definirá el texto que se aprueba. Promulgación del Reglamento. • Formalice ante los integrantes la redacción final del Reglamento. • Convoque a una reunión protocolaria para la firma. • Prepare la difusión de la aprobación del Reglamento en conjunto con los otros reglamentos y protocolos. Para ellos, prepare los contenidos que se publicarán en las redes sociales de @Econaranjaenterritorio y los medios de comunicación oficiales de las instituciones participantes.
	Se sugiere tener preparada: • Mecanismos físicos o electrónicos en el caso que sea necesario recolectar la votación en alguno o varios puntos del Reglamento. • La redacción del Acta u otro instrumento formal de aprobación del Reglamento.
	Esta sesión debe ser presidida por el Director del Nodo/Mesa de Economía Naranja y la Comisión Directiva.

Paso 3: Diseño de protocolos de operación para cada comisión del Nodo/Mesa de Economía Naranja:
 	
Las claridades sobre la identidad del Nodo/Mesa de Economía Naranja permitirán formularse la pregunta sobre el futuro: ¿cuáles de las acciones que hemos dejado en suspenso vamos a retomar y en qué momento?
	Inicie la reunión de forma protocolaria pidiendo que se lea el documento propuesto para su examen en la plenaria
	
	1, Lectura de cada uno de los Protocolos para la operación del Nodo/Mesa de Economía Naranja.
	
	• Cada protocolo debe contener por lo menos los siguientes ítems:
	  ○ El concepto: la definición precisa del tema sobre el cual se construye el protocolo.
	  ○ Los posibles situaciones en las que se aplica el protocolo.
	  ○ La descripción rápida de las herramientas y mecanismos que se aplican en el protocolo.
	  ○ La descripción del proceso de aplicación del protocolo.
	  ○ Los tiempos máximos que debe utilizarse en la aplicación del protocolo.
	  ○ La estructura del documento final producto de la aplicación del protocolo.
	  ○ Los anexos con herramientas, mecanismos y el proceso a seguir en la aplicación del protocolo.
	• Solicite sugerencias y recomendaciones generales al protocolo.
	• La Secretaría Técnica documentará las propuestas realizadas por los integrantes del Nodo/Mesa de Economía Naranja.
	• En el caso que sea necesario, la Comisión Directiva conformará una subcomisión para la redacción final de un apartado del documento cuando se mantengan las diferencias sobre el contenido.
	
	Promulgación del Reglamento.
	
	• Formalice ante los integrantes la redacción final del Reglamento.
	• Convoque a una reunión protocolaria para la firma.
	• Prepare la difusión de la aprobación del Reglamento en conjunto con los otros reglamentos y protocolos. Para ellos, prepare los contenidos que se publicarán en las redes sociales de @Econaranjaenterritorio y los medios de comunicación oficiales de las instituciones participantes.

	Se sugiere tener preparado: • Mecanismos físicos o electrónicos en el caso que sea

	necesario recolectar la votación en alguno o varios puntos del Reglamento. • La redacción del Acta u otro instrumento formal de aprobación del Reglamento.
Paso 4: Diseño del plan de trabajo anual para cada comisión del Nodo/Mesa de Economía Naranja: El plan de trabajo es la concreción del trabajo realizado a lo largo de las cinco (5) Fases por las que hemos caminado. De igual manera, es la expresión del compromiso de los integrantes del Nodo/Mesa de Economía Naranja.	En la Fase 4 se definió la hoja de ruta para el Nodo/Mesa de Economía Naranja. En ella se identificaron las metas de corto, mediano y largo plazo, organizándolas por ejes estratégicos y años propuestos para alcanzarlos. En este paso las Comisiones y todo el Nodo/Mesa de Economía Naranja establecerán la concreción de las acciones a realizar durante el próximo año. Este trabajo deberá ser orientado por la Comisión Directiva y el Director del Nodo/Mesa de Economía Naranja. 1. Revisión de las definiciones previas: • Retomen la versión final del formato "Desde el corto hasta el largo plazo". Pónganla en una zona visible del salón en el que realizarán la sesión de trabajo. • Al comenzar la sesión, invite a los participantes para que lo revisen y lo mismo que el acta de esa sesión que usted podrá enviar a los correos electrónicos y disponer de copias en cada mesa de trabajo. 2. Trabajo por Comisiones: • Proyectos: De acuerdo con las metas que deberán cumplir la Comisión durante el primer año, invite a: ○ Haga un listado de los proyectos actuales que desarrollan los integrantes del Nodo/Mesa de Economía Naranja que se relacionan con las metas. ○ Haga un listado de potenciales proyectos que podrían aportar al cumplimiento de las metas. ○ Haga una selección de los proyectos que consideran incluir en el plan de trabajo bajo los siguientes criterios: ▪ ¿Hay actores que pueden adelantarlo? O ¿hay actores que pueden conectar con potenciales aliados para desarrollarlo? ▪ ¿Existen los recursos para adelantar el proyecto? ▪ ¿Será posible terminarlo en el tiempo para cumplir la meta de este año? • Equipos y aliados para desarrollar los proyectos. Haga el listado corto de los potenciales integrantes del Nodo/Mesa de Economía Naranja o de los potenciales aliados con los cuáles se podría adelantar. Para hacerlo,

	valide: ○ ¿Hay alguna Institución de Educación o Centro de Investigación que puede estar interesado en un proyecto de este tipo? ○ ¿Existe alguna organización social que esté trabajando en el tema y este dispuesta a aportar en este tipo de proyectos? • Cronograma del proyecto. Este mecanismo permite concretar las ideas de proyectos, especialmente para identificar si aportará a la meta del año. ○ ¿Cuáles son las etapas que requiere el proyecto para terminar con éxito? ○ ¿Cuánto tiempo máximo podría tomar cada etapa del proyecto? ○ ¿Cuál es el plazo máximo para ejecutar la totalidad del proyectos? ○ Si hay un mismo actor que participa en dos o más proyectos, ¿de qué manera esto puede retrasar la ejecución de esos proyectos? Incluya ese margen de error en el cronograma. ○ Adicione al cronograma eventos, conversatorios, talleres, rendición de cuentas, y otras actividades que puedan generar cuellos de botella en el desarrollo del proyecto. Incluya ese margen de error en el cronograma. • Recursos del proyecto. Esta revisión debe tener mucho sentido de realidad. Es indispensable que cuente con los recursos que efectivamente existen para el proyecto. ○ ¿Cuáles son los rubros centrales para el desarrollo del proyecto? ¿y cual es el total de inversión estimado? ○ ¿Cuáles entidades disponen de recursos para este proyecto? ¿Qué porcentaje del costo del proyecto está cubierto? ○ ¿Cuál es el monto presupuestal que queda pendiente por financiar? ¿Existen potenciales inversores? ¿Qué probabilidad hay de conseguir dicha financiación? ○ ¿Cuáles son las fechas críticas de desembolso del proyecto? ¿Cuál es la posibilidad real de cubrir los recursos requeridos para esas fechas? • Revise el listado de proyectos y quédese con los que tengan una real condición de posibilidad para su ejecución. En el caso que algunos de los proyectos serán ejecutados por las instituciones, permita que sean desarrollados por fuera del compromiso del plan de trabajo de la Comisión. Y los que no tengan una

	factibilidad mínima necesaria, deséchelos.
	• Plan detallado de proyectos:
	  ○ Con los datos de los proyectos, estructure el plan para cada uno.
	  ○ Utilice algún ordenador que le permita identificar potenciales cuellos de botella.
	  ○ Haga los ajustes finales y entregue el plan de trabajo a la Comisión Directiva.
	3. El plan general del Nodo/Mesa de Economía Naranja. Incluya el plan de trabajo general:
	• Fechas de reuniones de la Comisión Directiva
	• Reuniones de las Comisiones
	• Reuniones plenarias del Nodo/Mesa de Economía Naranja
	• Eventos y actividades de difusión
	• Actividades de formación: talleres, cursos y capacitaciones,
	• Fechas de rendición de cuentas de las Comisiones y del Nodo/Mesa de Economía Naranja.
	4. Someta a discusión y aprobación final del Plan de Trabajo.

	Se sugiere tener preparado: • La versión final “Desde el corto hasta el largo plazo”, tanto en medio físico como digital. • El acta de aprobación de la hoja de ruta del Nodo/Mesa de Economía Naranja. • Fichas (Post It) y demás material necesario para que las personas puedan tomas apuntes. • Computadores y videobeam para proyectar. • Si lo consideran oportuno, se puede disponer de un software para gestión de proyectos.
Resultado esperado: ***Acuerdos para la operación del Nodo/Mesa de Economía Naranja.***	

REPÚBLICA DE COLOMBIA
MINISTERIO DE CULTURA
CONVENIO 1438-2021

PROPUESTA DE MODELO DE GOBERNANZA PARA OBSEVATORIOS DE ECONOMÍA CREATIVA Y CULTURA

Contenido

1. Introducción 2
2. Marco conceptual, referentes y principios del Modelo de Gobernanza: 3
   2.1. Referentes de política y normativos nacionales e internacionales..... 4
   2.2. Referentes conceptuales de los modelos de gobernanza 9
   2.3. Los conceptos de economía creativa y cultural 12
3. El proceso para la implementación del modelo de Gobernanza 16
   3.1. Primer Paso: Conozcamos la estrategia y el Modelo de Gobernanza..... 16
      3.1.1. En qué consiste la estrategia de Observatorios 16
      3.1.2. Las 7i de la Política Integral Naranja 17
      3.1.3. ¿Qué es un Modelo de Gobernanza?..... 18
   3.2. Segundo Paso: El reconocimiento del Modelo de Gobernanza 20
      3.2.1. Los temas centrales del Observatorio..... 20
      3.2.2. Los integrantes del Observatorio 21
      3.2.3. Los estímulos para la participación en el Observatorio 23
      3.2.4. La Mesa Directiva del Observatorio 24
      3.2.5. La estructura funcional del Observatorio..... 29
      3.2.6. La estructura de interacción y relacionamiento del Observatorio 30
      3.2.7. Las Mesas, sus objetivos y funciones. 31
   3.3. Las fases para la constitución del Observatorio de Economía Creativa y Cultura 36
      - Los pasos previos..... 36

3.3.2. La puesta en marcha 38
3.3.3. Hacia la consolidación del Observatorio de Economía Creativa y Cultura..... 41

1. Introducción

En años recientes, el Ministerio de Cultura de la República de Colombia ha adelantado varias estrategias para fortalecer la economía creativa en el territorio nacional. Una de ellas son los Observatorios es un instrumento para la generación de información y conocimiento, es decir que busca generar, construir y difundir herramientas de análisis que permitan a los actores del sector tanto público como privados tomar mejores decisiones (MINCULTURA 2021).

Esta estrategia tiene como busca crear centros de información, investigación y/o desarrollo de conocimiento práctico y fundamentado en datos recientes y útiles que permitan dar una visión más clara de sector y que pueda servir como herramientas para la toma de decisiones de políticas públicas a nivel territorial. Para el año 2021 se busca constituir dos y dejar la estructura y el diseño para que en los próximos años se creen muchos más.

Para su implementación, es necesario constituir un Modelo de Gobernanza que permita lograr el diseño, implementación y seguimiento de la articulación entre los actores del territorio que realizan proyectos de investigación en torno a las industrias creativas y culturales, con las cuales se sistematice la información, procese la información disponible y se produzcan informes sectoriales que contribuyan a la formulación de política pública, estrategias y toma de decisiones para el fortalecimiento de estos sectores.

De esta manera, y en el marco de la Política Integral de Economía Naranja, se “busca desarrollar el sector cultural y creativo a través de una mayor productividad, diversificación, innovación,

participación, apropiación y consumo, generando mayor sostenibilidad de la pluralidad de organizaciones y agentes que lo conforman, en condiciones de trabajo decente, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y en reconocimiento de la diversidad cultural y creativa que existe en todo el territorio nacional y la heterogeneidad de los riesgos asumidos, condiciones económicas, necesidades y actividades desarrolladas por sus integrantes" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020).

Este documento se divide en cuatro partes. En la primera se presenta el marco conceptual y legal que soporta el Modelo de Gobernanza y que lo orienta para la definición de los objetivos y acciones de articulación de la investigación y generación de información sobre el ecosistema creativo y cultural en el territorio. En la segunda parte se presenta el Modelo de Gobernanza de los Observatorios, con su estructura, objetivos y funciones. En la cuarta parte se incluyen los anexos del documento guía para la creación del observatorio, la cartilla con el paso a paso para su constitución y la cartilla para el seguimiento, asesoría y gestión e problemas y cuellos de botella.

2. Marco conceptual, referentes y principios del Modelo de Gobernanza:

En la última década se han definido una serie de lineamientos y referentes normativos sobre los modelos de gobernanza, tanto en el ámbito nacional como internacional. De igual manera, en algunas ciudades del país se han generado marcos normativos y de política para fortalecer el ecosistema creativo y cultural, no sólo como una actividad económica, sino como una expresión de la identidad local y regional, fortaleciendo las manifestaciones locales de la dimensión cultural. Estos lineamientos definen los conceptos de industria cultural, industria creativa y establece su relación con el sector social y el desarrollo de la identidad culturas en los territorios. Las normas y políticas tenidas en cuenta para la elaboración de este documento reconocen los derechos fundamentales de los seres humanos y ciudadanos; establecen los derechos de propiedad intelectual sobre la cultura y se le otorgan obligaciones al Estado frente a ésta; y,

finalmente, reglamentan el sector creativo a nivel nacional y local además de proponer lineamientos de política pública.

2.1. Referentes de política y normativos nacionales e internacionales

Desde las organizaciones multilaterales se ha identificado la cultura como un derecho de los seres humanos, el cual se convierte en una obligación para los estados como los demás derecho. En el artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la ONU estableció que: "Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente de la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten" (ONU, 1948), complementada con el artículo 15 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales que establece "la protección de los intereses morales y materiales por las obras científicas o artísticas producidas" (ONU, 1966). Posteriormente se reconoce la identidad cultural y la dimensión cultural del desarrollo en el que se resalta el patrimonio cultural, la creación artística y se convoca a la cooperación cultural internacional (UNESCO, 1982), para posteriormente reconocer la diversidad cultural a partir de una serie de principios formulados en la Declaración Universal de UNESCO de 2001 (UNESCO, 2001), que luego llevó a formular mecanismos internacionales para preservarla (UNESCO, 2005) y posteriormente realizar la declaración de Friburgo de 2007 en la que se formularon los Derechos Culturales (UNESCO, 2010).

En el ámbito nacional, desde la Constitución del 91 se reconoce y protege la diversidad étnica y cultural, que se reguló con la Ley General de la Cultura (Congreso de la República de Colombia, 1997) en el que define el rol del estado y promueve la articulación de la cultura a la economía, reglamentado con el Decreto 1080 de 2015 único reglamentario del sector cultura (Congreso de la Repúblia de Colombia, 2015). En cuanto al reconocimiento de la cultura en la economía, el Documento Conpes 3659 de 2010 (Departamento Nacional de Planeación, 2010) formaliza la política Nacional para la promoción de las industrias culturales en el país y define cinco estrategias para su efectiva implementación, entre las cuales se incluye la promoción de la

circulación de bienes y servicios, y el apoyo a iniciativas locales para el desarrollo de la industria creativa y cultural.

En este marco se encuentran antecedentes que llevaron a la constitución del primer Observatorio. En 2007 se crea el Sistema Nacional de Información Cultural-SINIC- como herramienta del Programa Nacional de Concertación para que el Ministerio de Cultura apoye proyectos de interés público que desarrollen procesos artísticos o culturales, y que contribuyan a brindar espacios de encuentro y convivencia en sus comunidades (SINIC, 2021). En 2008 se constituye el Grupo de Emprendimiento e Industrias Culturales del Ministerio, actualmente Grupo de Emprendimiento Cultural, con el objetivo de:

> Fomentar y fortalecer los emprendimientos e industrias culturales en Colombia, a través de la formación para el emprendimiento, la generación y gestión de fuentes de financiamiento, la promoción a la circulación y acceso a servicios y productos culturales, el fomento a la articulación institucional y la generación de investigación y conocimiento en un marco de competitividad e innovación para la generación de empleo y desarrollo (Ministerio de Cultura, 2021).

Entre sus primeras tareas estuvo la formulación de la Política para el Emprendimiento y las Industrias Culturales (Ministerio de Cultura, 2009) en el que se plantea la existencia de un Comité Técnico de Competitividad para las Industrias Culturales. En 2010 el Conpes 3659 define la política nacional para la promoción de las industrias culturales en Colombia que genera el lineamiento para la creación de un observatorio de industrias culturales (Departamento Nacional de Planeación, 2010). Con base en estos lineamientos y políticas, en el mismo año se crea el Observatorio de Cultura y Economía con el objetivo de "objeto generar, diseñar y difundir información e instrumentos de análisis que les permita a los actores públicos y privados del sector cultural tomar mejores decisiones en el ejercicio de sus actividades, que conlleven a a facilitar el acceso a los bienes y servicios culturales y mejorar la competitividad de las industrias culturales" (Observatorio de cultura y economía, 2021).

Con estos antecedentes, el Congreso de la República generó el marco regulatorio para el desarrollo de la economía naranja y de los observatorios en particular. En primer lugar, expidió

la Ley 1834 de 2017 que tiene como objetivo desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas (Congreso de la República de Colombia, 2017) y define la constitución de Consejo Nacional de Economía Naranja; y por el Decreto 1204 de 2020 (Congreso de la República de Colombia, 2020) en el que se define la Política Integral de la Economía Creativa a través de las 7i: Información, Instituciones, Industria, Infraestructura, Integración, Inclusión e Inspiración (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020)

Estas estrategias definen las líneas de política para lograr los impactos sobre el desarrollo económico en los territorios, propiciados por las industrias creativas y culturales. Las 7i consisten en:

- Información: Línea de política que busca la generación, sistematización y difusión de la información, de tal manera que este "conocimiento permitirá dar respuesta a las necesidades del país en cuanto al desarrollo de capacidades de sus ciudadanos, para convertir a la cultura en herramienta del desarrollo humano y fortalecer el ecosistema sectorial" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 11).
- Instituciones: Línea de política para que busca el fortalecimiento institucional y de la interacción entre ellas, que permita alcanzar la "conformación de un entorno propicio que permita el fortalecimiento de las actividades, proyectos y agentes culturales y creativos, y ayude a mitigar el riesgo presente en la gestión de estos campos, para estimular el desarrollo local de organizaciones culturales que tienen un impacto positivo en el bienestar social y económico de su entorno inmediato" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 16).
- Infraestructura: línea de política que busca la disposición de bienes públicos y privados, tanto de infraestructura física como blanda para "garantizar la provisión de bienes públicos necesarios para el desarrollo de la economía cultural y creativa, incentivando la creación o el fortalecimiento de infraestructuras físicas y digitales sostenibles para la creatividad y la innovación, y la identificación y estímulo del desarrollo de ADN, que promuevan la identidad y la vocación cultural y creativa de las comunidades a nivel de

municipios, ciudades y territorios" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 22)

- Industria: Línea de política que busca "generar un ecosistema creativo sostenible en donde artistas, gestores, intermediarios culturales y demás agentes del sector puedan llevar a cabo su labor en condiciones dignas y satisfactorias de trabajo, sacando el máximo provecho de su potencial creativo, de modo que se generen condiciones de bienestar tanto para el emprendedor como para su entorno" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 27).
- Integración: Línea de política que busca "fortalecer estas instancias de mediación para eliminar las barreras en las cadenas de intercambio cultural y comercial, generar un mayor equilibrio en el ecosistema cultural y creativo, cualificar la demanda de bienes y servicios culturales, lograr que el sector público y las empresas del sector generen de manera conjunta estrategias informadas para crear audiencias y llegar a los mercados nacionales e internacionales, y garantizar el acceso y el disfrute de las manifestaciones culturales propias y la generación de hábitos en el consumo que fortalezcan el ciclo cultural" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 34).
- Inclusión: Línea de política que busca el "fortalecimiento del capital humano, considerando la promoción de los conocimientos, habilidades y competencias de las personas que integran el sector cultural y creativo con el fin de fomentar su cualificación e ingreso al mercado laboral (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 40)"
- Inspiración: Línea de política que busca "estimular la producción de bienes y servicios culturales y creativos innovadores y de calidad, que tengan alto valor estético, social y simbólico, promuevan la diversidad y tengan capacidad de ser apropiados por la sociedad y el mercado. Se busca garantizar un adecuado equilibrio entre el derecho al acceso a la cultura, la creatividad y sus contenidos y el respeto por la propiedad intelectual, fortaleciendo los mecanismos para que los autores reciban una remuneración por el uso de sus creaciones" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 47).

Finalmente, en el Plan de Desarrollo 2018-2022 – Pacto por Colombia, pacto por la equidad (Congreso de la República de Colombia, 2019) en particular en el X Pacto por la protección y promoción de nuestra cultura y desarrollo de la economía naranja, incluye funciones específicas para el Consejo Nacional de Economía Naranja, su financiamiento, el aprovechamiento de la oferta estatal para el desarrollo de las industrias creativas y el impulso de las agendas de municipios, ciudades y regiones creativas por medio de la constitución en el artículo 179 de las Áreas de Desarrollo Naranja (ADN) De igual manera, se propone "se fomentar el desarrollo de tanques de pensamiento en torno a las actividades de la economía naranja" (Congreso de la República de Colombia, 2019, pág. 748) en lo que se basa la estrategia de los observatorios territoriales de Economía Naranja.

Con todo ello, el Ministerio de Cultura define la estrategia de observatorios territoriales de Economía Naranja como los tanques de pensamiento para las dinámicas del sector de cultural y creativo, a través de la producción de información e indicadores, pero además de un espacio de información, intercambio y de colaboración entre diferentes actores del ecosistema cultural y creativo.

En este marco, los observatorios de economía cultural y creativa tendrán el objetivo ***otorgar estas herramientas al sector, impactando positivamente en el desarrollo de las actividades de los agentes culturales, fortaleciendo el sector, generando oportunidades de crecimiento y buscando alcanzar metas a mediano y largo plazo*** a través de la articulación entre actores que realizan investigaciones, análisis de información, producción de informes sectoriales sobre las industrias creativas y culturales, con la cual se pueda mejorar en la toma de decisiones para su desarrollo.

Este marco normativo y de la política institucional nacional y multilateral ofrece el contexto de la actuación para la articulación entre los esfuerzos e iniciativas públicas y privadas que la estrategia de observatorios territoriales de Economía Naranja, en particular de su Modelo de Gobernanza.

2.2. Referentes conceptuales de los modelos de gobernanza

La creación de los modelos de gobernanza como mecanismo para gestionar las políticas de manera colaborativa entre actores públicos y privados para superar la determinación exclusiva desde los niveles jerárquicos del estado, se presentó en la década de los 80 en Europa y se extendió por los demás continentes en las décadas posteriores (Zurbriggen, 2011). Tradicionalmente, la comprensión en América Latina se ha dado por las definiciones propuestas por las instituciones de cooperación internacional. Para el presente modelo se parte del concepto de gobernanza colaborativa.

Frente a las definiciones que se encuentran en la literatura, algunas de ellas se orientan hacia la finalidad de la participación de los diferentes actores en la definición de la política y la aplicación de los recursos disponibles para el fomento del sector en torno al cual se define la gobernanza:

> "La gobernanza colaborativa es, por tanto, un tipo de gobernanza en la que los actores públicos y privados trabajan colectivamente de formas distintas, utilizando procesos particulares, para establecer leyes y reglas para la provisión de bienes públicos". (Ansell & Gash, 2007, pág. 545)

Para el caso del modelo a aplicar a los observatorios de economía creativa y cultural, esta definición es relevante la participación de los actores que representen la denominada Cuádruple Hélice: sector público, sector académico, sector privado y sector sociedad civil. Estos son los actores que harán parte del observatorio para definir las líneas de investigación, criterios para priorizar proyectos, datos y fuentes de datos para realizar su sistematización y análisis, estudios sectoriales y difusión de la información sobre las industrias creativas y culturales que permitan la formulación de la política púbica, de estrategias para el desarrollo y la toma de decisiones más asertiva para el fortalecimiento del ecosistema cultural y creativo.

Otros autores proponen el Modelo de Gobernanza entorno a los procesos de toma de decisiones que seguirán esos actores de tal manera que se generen los impactos que los convocan en el acuerdo de voluntades. Este enfoque busca gestionar el conflicto de intereses que se puede

generar al momento de priorizar las líneas de acción, actividades, subsectores o actores, estableciendo protocolos y mecanismos para superar las diferencias, manteniendo a los actores entorno a los intereses territoriales, por encima de los individuales. En ese sentido:

> "la gobernanza se refiere a las reglas y formas que guían la toma de decisiones colectiva. Que el enfoque esté en la toma de decisiones en el colectivo implica que la gobernanza no se trata de que un individuo tome una decisión, sino más bien de grupos de individuos u organizaciones o sistemas de organizaciones que toman decisiones" (Chhotray & Stoker, 2009).

Los mecanismos de toma de decisiones son niveles avanzados de la gobernanza, que se dan especialmente cuando se requiere de la priorización de los proyectos y líneas de investigación sobre las industrias creativas y culturales de acuerdo con la vocación cultural de la región. La finalidad de su inclusión en la gobernanza está en construir los protocolos establecidos para mantener el acuerdo de voluntades cohesionado para buscar la sostenibilidad del observatorio.

En este sentido, el Modelo de Gobernanza de los observatorios se asume como:

> Un acuerdo entre los actores de la Cuádruple Hélice para es constituir un centro de información, investigación y/o desarrollo de conocimiento práctico, fundamentado en datos recientes y útiles que permitan dar una visión más clara de sector y que pueda servir como herramientas para la toma de decisiones de políticas públicas a nivel territorial.

Es relevante tener en cuenta que "la gobernanza colaborativa nunca es meramente consultiva" (Ansell & Gash, 2007, pág. 543), sino que permite articular las acciones en torno a la política pública nacional, regional y local; las líneas de desarrollo de acuerdo con la vocación cultural del territorio y la interacción entre la Cuádruple Hélice. De esta manera, los procesos y acciones que se articulan se desarrollan en ambiente de confianza, la cual se consolida en la medida que se sienten realmente participen del desarrollo local y regional a partir de su inclusión no solo dentro de la conformación de las mesas del observatorio, sino en los programas y proyectos que se construyen de manera colaborativa.

Así, la articulación que se genera en el observatorio "implica actividades conjuntas, estructuras conjuntas y recursos compartidos" (Uta & Petr, 2000, pág. 495), constituidas de manera colaborativa y articulando las acciones que la Cuádruple Hélice realice en el territorio como expresión de las actividades artística, creativas y culturas incluidas en la Economía Naranja. Este aspecto es requerido para lograr el trabajo en equipo y corresponsable se articule para diseñar las estrategias de impacto en el territorio.

En la lógica de la interacción que se genera en los observatorios, se aborda la información sobre la industria creativa y cultural que se requiere para la definición de las políticas y los problemas públicos que permite "que las partes interesadas se incluyan directamente en el proceso de toma de decisiones" (Ansell & Gash, 2007, pág. 546) frente a los retos que el ecosistema cultural y creativo asumen de manera conjunta. En este sentido, la coordinación entre la Cuádruple Hélice que conforma el observatorio se concentra en generar sinergias para dar respuestas a necesidades de información recogida, sistematizada, analizada y difundida para que los subsectores cuenten con ella en su toma de decisiones.

Para que exista un proceso equilibrado e incluyente, se requieren de protocolos que incluyan mecanismos para la solución de conflictos, problemas y cuellos de botella, ya que "en la gobernanza colaborativa, las partes interesadas a menudo tendrán una relación de confrontación entre sí, pero el objetivo es transformar las relaciones de confrontación en otras más cooperativas" (Ansell & Gash, 2007, pág. 547). En el proceso de la interacción, la definición, apropiación y ejecución de estos protocolos le otorgará sostenibilidad y pervivencia a los observatorios para mantenerse centrados en su objetivo.

A partir de estos conceptos y especificidades anteriormente propuestas, el objetivo del modelo de Gobernanza es ***propender por la sostenibilidad en el tiempo de los observatorios, por medio de un esquema de gobierno en el que se definan objetivos y funciones de sus integrantes, protocolos, procedimientos y criterios para la selección de proyectos y líneas de investigación, y para la gestión interna de las potenciales diferencias entre los actores de la Cuádruple Hélice***.

La apropiación e implementación del modelo de Gobernanza le ofrece a los observatorios beneficios de manera directa o indirecta, bien sean instituciones o entidades públicas o privadas, lo que se verá reflejado en la concentración de los esfuerzos para generar la información para los subsectores de la economía naranja que tienen mayor impacto en el territorio, el acceso transparente a recursos para financiar los proyectos y definir colaborativamente los criterios y mecanismos para la toma de decisiones sobre los proyectos a adelantar. Entre estos beneficios se destacan:

- Consolidar la articulación entre instituciones y entidades de la Cuádruple Hélice del territorio para la definición de los criterios de decisión en la selección de los temas, líneas y proyectos de investigación prioritarios para el territorio, generando sinergias para adelantarlos de manera colaborativa.
- El establecimiento de protocolos para la interacción, por medio de los cuales se facilite una articulación fluida entre los actores de la Cuádruple Hélice que permitan generar sinergias para el fortalecimiento de la producción de información cualificada sobre las industrias creativas culturales en el territorio.
- La construcción colaborativa de protocolos para definición de los criterios para priorizar temas, líneas, proyectos de investigación y difusión de la información recolectada, su sistematización. Estudios sectoriales o productos de investigación.
- La construcción colaborativa de protocolos para gestionar los cuellos de botella y problemas, asesoría y el seguimiento al desarrollo del observatorio.
- La construcción de protocolos para la rendición de cuentas del avance en el logro del objetivo del observatorio.

2.3. Los conceptos de economía creativa y cultural

La evolución del concepto de Economía Naranja ha sido acompañada de diferentes postulados que dependen en gran medida de las condiciones particulares de los países que la abordan, su propio acervo cultural y desarrollo de las industrias relacionadas. En todos los casos, los

conceptos relacionados se construyen en el contexto de la formulación de políticas públicas e instrumentos de cooperación internacional para el desarrollo de la industrias culturales, industrias creativas o de la economía creativa y economía cultural, según sea el caso de cada país.

En Colombia se adoptó el concepto de Economía Naranja, tomando algunos de los conceptos anteriormente mencionados que se manejan a nivel internacional, que incluyen la economía cultural y las industrias creativas en las que se encuentran las artes y el patrimonio, las industrias culturales convencionales, y las Creaciones Funcionales, Nuevos Medios y Software (Buitrago & Duque, 2013, pág. 40)

Con la revisión de la literatura se puede realizar la aproximación a la manera como se ha comprendido el concepto en la normatividad colombiana. En primer lugar se encuentra la definición de la economía cultural, que se entiende como:

> "aquellas actividades que se ocupan principalmente de bienes simbólicos. . . Esta definición luego incluye lo que se ha llamado las 'industrias culturales clásicas' - medios de difusión, cine, publicaciones, música grabada, diseño, arquitectura, nuevos medios - y las 'artes tradicionales' - artes visuales, artesanías, teatro, teatro musical, conciertos. y performance, literatura, museos y galerías" (Costa, Magalhães, Vasconcelos, & Sugahara, 2008, pág. 397)

En este concepto se involucra el concepto que Buitrago y Duque proponen como "industrias culturales convencionales" que es ratificado en la Política Integral (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020) como aspecto relevante en la transformación del concepto.

De igual manera, el concepto de industria creativa, desde su origen australiano y con impulso británico, también se incorpora en la política, al considerar que se amplían los sectores que hacen parte de la visión convencional como mecanismo para crear, producir y distribuir bienes y servicios culturales. En la revisión de la literatura la definición más recurrente es:

> "actividades culturales, desde una perspectiva más amplia que la noción latina, incluidas las industrias culturales más estructuradas (que coinciden con este último) y otros desde actividades artísticas más convencionales y tradicionales hasta el diseño, la artesanía o el patrimonio. Pero también se ha entendido que es mucho más amplio, incluyendo actividades tan distintas como la programación de software o la investigación científica, también indudablemente creativas aunque no estéticamente orientadas" (Costa, Magalhães, Vasconcelos, & Sugahara, 2008, pág. 397)

Estos conceptos llevan a encontrar convergencias y divergencias entre las manifestaciones culturales que llevan al concepto de ecosistema cultural y creativo, el cual se incorpora en la política pública en diversos países. Y aunque se reconoce su impacto económico, también se reconoce que estas políticas deben responder a diferentes necesidades que respondan a los acuerdos multilaterales y a responder a la identidad cultural de la nación. Entre estas necesidades, se identifican:

> "i) fomentar la creatividad y la cultura como parte de la educación desde la primera infancia, por ser fundamental para el desarrollo de un ecosistema sectorial sostenible y como herramienta para los procesos de pensamiento crítico, el bienestar y las habilidades creativas a lo largo de la vida; ii) el desarrollo de capacidades específicas del campo de los oficios culturales y creativos, y de habilidades blandas para el desarrollo de emprendimientos sostenibles; iii) la creación de instrumentos y medidas normativas que permitan brindar un mayor acceso a fuentes de financiación a diferentes tipos de agentes y empresas; y iv) el desarrollo de un turismo cultural sostenible que permita preservar el patrimonio nacional, así como crear vínculos duraderos y una cultura del entendimiento entre un mayor número de personas" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 20).

Con estos insumos conceptuales, para el Modelo de Gobernanza de los Observatorios se toma como definición una visión amplia en la que se plantea que:

> "La economía creativa, en adelante la Economía Naranja, representa una riqueza enorme basada en el talento, la propiedad intelectual, la conectividad y por supuesto, la herencia cultural de nuestra región" (Buitrago & Duque, 2013, pág. 8).

De igual manera, se incorporan 14 subsectores y 103 actividades económicas (Congreso de la República de Colombia, 2017) distribuidas tres categorías de sectores, subsectores y actividades económicas a la Economía Naranja y que serán objeto de la actuación del Observatorio, de acuerdo con los intereses y la vocación del territorio. Estos grupos son definidos en la Política Integral de la Economía Naranja como:

- Artes y patrimonio: que comprende las artes visuales, las artes escénicas, el turismo patrimonial y cultural, y la educación que, aunque es transversal, se incluye en este primer grupo por considerarse "como actividad fundamental en la transmisión de la cultura" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 20). Este grupo comprende el patrimonio material e inmaterial y las prácticas artísticas con valores simbólicos, estéticos e históricos.
- Industrias culturales tradicionales: comprende los sectores editorial, fonográfico y audiovisual los cuales realizan producción y difusión en masa de contenidos.
- Industrias creativas: comprende medios digitales, el diseño y la publicidad que incluyen "creaciones tienen a la vez valor simbólico y consideraciones funcionales, técnicas y estéticas asociadas a un uso particular" (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020, pág. 20)

3. El proceso para la implementación del modelo de Gobernanza

Cuando algunas instituciones, entidades, actores y agentes de la economía naranja de un territorio plantean la posibilidad de constituir un Observatorio de Economía Creativa y Cultura, es importante dar tres pasos que le permitirán identificar los actores de la Cuádruple Hélice e implementar el Modelo de Gobernanza con el cuál orden su actuación.

3.1. Primer Paso: Conozcamos la estrategia y el Modelo de Gobernanza

Para tomar la decisión, puede requerirse reconocer algunos aspectos conceptuales y características de la estrategia de tanque de pensamiento que da origen a los Observatorios de Economía Creativa y Cultural y de su modelo de Gobernanza.

3.1.1. En qué consiste la estrategia de Observatorios

Cómo se planteó anteriormente en el capítulo conceptual, en el marco de la implementación de la Política Integral de Economía Naranja se estructuró la estrategia como un:

> ***un instrumento para la generación de información y conocimiento, es decir que busca generar, construir y difundir herramientas de análisis que permitan a los actores del sector tanto público como privados tomar mejores decisiones.***

Cuando un territorio opta por desarrollar esta estrategia y alcanzar el acuerdo de voluntades que supone, asume la necesidad de articular los esfuerzos de tal manera que exista interés entre la Cuádruple Hélice para establecer estrategias que permitan esta generación de información y conocimiento. Por esta razón optan por el Observatorio de Economía Creativa y Cultura constituyéndolos:

> ***Como centros de información, investigación y/o desarrollo de conocimiento práctico y fundamentado en datos recientes y útiles que permitan dar una visión más clara***

de sector y que pueda servir como herramientas para la toma de decisiones de políticas públicas a nivel territorial

Y definen realizarlo en el marco del objetivo de la estrategia definida desde el orden nacional, asumiéndolo como propio y generando los procesos, protocolos y mecanismos para lograr la más amplia convocatoria de los agentes y actores de la Cuádruple Hélice del territorio.

El objetivo de la estrategia que se asume como propio en el territorio es:

otorgar estas herramientas al sector, impactando positivamente en el desarrollo de las actividades de los agentes culturales, fortaleciendo el sector, generando oportunidades de crecimiento y buscando alcanzar metas a mediano y largo plazo.

3.1.2. Las 7i de la Política Integral Naranja

Para implementar la Ley 1834 de 2017, conocida como la Ley de Economía Naranja, el gobierno nacional constituyó el Consejo Nacional de Economía Naranja (CNEN) que formuló la Política Integral de Economía Naranja para nuestro país. En ella se formularon líneas de política que se denominaron las 7i.

En este paso es necesario que al tomar la iniciativa de implementar la estrategia de Obsevatorios, los actores y agentes convocados analicen cuál es el grado de desarrollo de su implementación en el territorio.

Esta revisión debe incluir preguntas como:

a. ¿Cuáles de las 7i están incluidas en la política pública en el territorio?
b. ¿Cuál es su grado de desarrollo actual en el territorio?
c. ¿Cuáles de las 7i dan orientación hacia la definición de criterios de priorización de la producción de información y conocimiento en el territorio?

A continuación se presenta una infografía que resume las 7i de la Política Integral Naranja. Revísenlo y vayan al documento original que encuentran en: https://www.economianaranja.gov.co/media/y40abohn/poli-tica-integral-economi-a-naranja.pdf

Las 7i de la Política Integral de Economía Cultural y Creativa



3.1.3. ¿Qué es un Modelo de Gobernanza?

Desde hace más de dos décadas, en toda Latinoamérica, incluyendo a Colombia, se incorporaron los modelos de gobernanza como un mecanismo para formular la política pública, las estrategias de desarrollo, la toma de decisiones y la disposición de los recursos de una forma colaborativa, de tal manera que se fortalezca la inclusión de los diferentes actores del territorio. Este mecanismo ha sido un paso adelante en la madurez de la democracia participativa.

En particular, cuando se plantea el Modelo de Gobernanza para los Observatorios de Economía Creativa y Cultural se toma como ***definición***:

Es un acuerdo de voluntades entre la Cuádruple Hélice que se relaciona de manera directa con las industrias creativas y culturales en el territorio para garantizar el logro del objetivo ser un tanque de pensamiento sobre el ecosistema cultural y creativo, por medio de una estructura organizacional modular basada en la interacción su grado de desarrollo de la capacidad instalada y una serie de protocolos para llegar a acuerdos y tomar decisiones de manera conjunta para apropiar la Política Integral de la Economía Naranja y lograr el desarrollo del ecosistema cultural y creativo en el territorio.

Como componente del acompañamiento y asesoría técnica que realiza el Ministerio de Cultura, se plantea la implementación del Modelo de Gobernanza como uno de los primeros pasos requeridos, ya que el Modelo de Gobernanza tiene como ***objetivo***:

Propender por la sostenibilidad en el tiempo del Observatorio de Economía Creativa y Cultura, por medio de un esquema de gobierno en el que se definan objetivos y funciones de los participantes.

Asumir el Modelo de Gobernanza tiene una serie de ***beneficios*** relacionados con el objetivo planteado:

- Consolidar la articulación entre instituciones y entidades de la Cuádruple Hélice del territorio para la definición de los criterios de decisión en la selección de los temas, líneas y proyectos de investigación prioritarios para el territorio, generando sinergias para adelantarlos de manera colaborativa.
- El establecimiento de protocolos para la interacción, por medio de los cuales se facilite una articulación fluida entre los actores de la Cuádruple Hélice que permitan generar sinergias para el fortalecimiento de la producción de información cualificada sobre las industrias creativas culturales en el territorio.
- La construcción colaborativa de protocolos para definición de los criterios para priorizar temas, líneas, proyectos de investigación y difusión de la información recolectada, su sistematización. Estudios sectoriales o productos de investigación.

- La construcción colaborativa de protocolos para gestionar los cuellos de botella y problemas, asesoría y el seguimiento al desarrollo del observatorio.
- La construcción de protocolos para la rendición de cuentas del avance en el logro del objetivo del observatorio.

Con estas revisiones iniciales, continúa con el siguiente paso.

3.2. Segundo Paso: El reconocimiento del Modelo de Gobernanza

Una vez se han revisado los conceptos y se ha realizado una primera revisión de las líneas de política definidas como las 7i en la Política Integral de Economía Naranja, es necesario hacer un reconocimiento de las instituciones y entidades tanto públicas como privadas, asociaciones empresariales y ONG de la Cuádruple Hélice que hacen presencia activa en el ecosistema creativo y cultural del territorio.

3.2.1. Los temas centrales del Observatorio

El Observatorio de Economía Creativa y Cultura busca generar conocimiento por medio de tres acciones centrales:

- La gestión del conocimiento: por medio de programas o proyectos en temas de cultura y creatividad, la promoción de las prácticas artísticas, patrimoniales y culturales de la Ciudad y la región. Para esta tarea se recoge la información de las fuentes primarias y secundarias de estas prácticas, sistematizarla, ordenarla y difundirla. De igual manera, gestionar la información cultural, de tal manera que se de visibilidad a las actividades, eventos e investigaciones propuestas por el observatorio.
- La constitución de las Cuentas Satélites de Cultura y Economía. Estas son una extensión del sistema de cuentas nacionales. Su objetivo es obtener información continua,

confiable y comparable, que permita realizar el análisis y evaluación económica de las actividades culturales del país y la toma de decisiones públicas y privadas para su fomento y desarrollo.

- El apoyo al mapeo de los actores y agentes del ecosistema creativo y cultural, para contar con la información de las fuentes primarias. El objeto de estudio del mapeo son las organizaciones económicas del sector cultural, y su relación con el comportamiento de productores, consumidores, y entidades gubernamentales.

3.2.2. Los integrantes del Observatorio

Esta Cuádruple Hélice conformará en el Modelo de Gobernanza las Mesas de Trabajo Sectorial que articularán esfuerzos, generarán sinergias y enriquecerán la mirada sobre las necesidades y problemas que requieren de generar, sistematizar, analizar y difundir información y conocimiento.



Ilustración 1: Cuádruple Hélice y Modelo de Gobernanza

Los actores que hacen parte de esta Cuádruple Hélice son:

Mesa Sector Público: Conformada por los responsables de la formulación y ejecución de la política pública sobre cultura, su fomento y desarrollo en el territorio. Entre ellos están:

- Equipos del Ministerio de Cultura
- Secretaría de Desarrollo Económico Municipal o Departamental o quien haga sus veces
- Secretaría de Cultura Municipal o Departamental o quien haga sus veces
- Secretaría de Planeación Municipal o Departamental o quien haga sus veces
- Equipos técnicos de las Secretarías

Mesa Sector Académico: Conformada por los Centros de Investigación y las instituciones de educación formal o informal, públicas y privadas, que realizan investigación sobre las industrias creativas y culturales que hacen parte de la vocación del territorio. Entre ellos están:

- Instituciones Universitarias
- Escuelas culturales
- Centro de investigación
- Asociaciones de Universidades
- Asociaciones de Facultades con programas relacionados con arte y cultura
- Grupos y redes de investigadores sobre industrias culturales y creativas
- Investigadores reconocidos

Mesa de la Sociedad Civil: Conformada por Asociaciones, colectivos, gremios y ONG's de orden local, regional, nacional o internacional que fomentan o desarrollan actividades propias de las industrias creativas y culturales. Entre ellas están:

- Asociaciones artísticas y creativas

- Cooperativas, asociaciones, colectivos
- Gremios artísticos
- Organizaciones internacionales de cooperación

Mesa del Sector Privado/Empresarial: Organizaciones empresariales formales que tiene su objeto social en algunos de los sectores de las Industrias Creativas o Culturales o que fomentan su desarrollo. Entre ellas están:

- Empresas de bienes y servicios culturales
- Grandes empresas
- Gremios Empresariales
- Cámaras de comercio
- Cajas de Compensación Familiar

3.2.3. Los estímulos para la participación en el Observatorio

Los actores de la Cuádruple Hélice anteriormente mencionados contarán con el Observatorio como un espacio de encuentro y un tanque de pensamiento que alimente las industrias creativas y culturales en el territorio.

Entre los beneficios de hacer parte del Observatorio están:

- Se podrán generar potenciales productos de investigación y desarrollo por cada una de las mesas territoriales, los cuales podrán difundirse a través de las publicaciones propias del observatorio territorial y de las instituciones y entidades participantes.
- Se buscará la articulación de los mejores proyectos para ser presentados en eventos, boletines y revistas propias del Observatorio nacional o como parte de alianzas con instituciones de educación superior.

- De manera transversal con la estrategia de nodos, los actores territoriales y sus proyectos de investigación se podrán incluir en las agendas creativas, vinculándose con proyecto sociales y culturales.
- Identificar nuevos actores a nivel local, departamental, nacional e internacional para adelantar de manera conjunta proyectos de alto impacto, accediendo a recursos adicionales para el desarrollo de sus proyectos.
- Todos los actores tendrán la posibilidad de contar con asiento en la Mesa Directiva del Observatorio.
- Liderar o participar en proyectos de investigación que podrán ser publicados en los medios de información y redes sociales del Ministerio de Cultura.
- Acceso a las bases de datos del Ministerio de Cultura para el desarrollo de proyectos de investigación.
- Participación en los eventos regionales, nacionales e internacionales de las redes de Observatorios.
- Participación en las convocatorias para becas del programa Nacional de Estímulos.
- Articulación con el Observatorio Nacional de Cultura y Economía.
- Ser parte activa de las decisiones y diseño de las estrategias del Observatorio de Economía Creativa y Cultura.

3.2.4. La Mesa Directiva del Observatorio

La Mesa Directiva está conformada por los Directores de cada una de las mesas, que fugen como Codirectores. Tiene en su cabeza al Director del Observatorio quien la preside, y que es designado para el primer periodo por el Ministerio de Cultura. De igual manera, cuanta con una Secretaría Técnica que da apoyo al Director y a la Mesa Directiva para la correcta ejecución de sus tareas.

3.2.4.1. El Director del Observatorio de Economía Creativa y Cultura

Es una persona representativa del ecosistema cultural y creativo del territorio, que represente los intereses culturales de los diferentes actores y que puede ser elegido de entre los codirectores de las diferentes mesas o como un actor adicional.

El Director del Observatorio tiene entre sus principales actuaciones:

- Presidir las sesiones de la Mesa Directiva y de las reuniones generales del Observatorio.
- Proponer la hora y lugar de la realización de sesiones de la Mesa Directiva.
- Coordinar los equipos técnicos internos y externos.
- Preparar el plan de trabajo anual de desarrollo del Observatorio en el cual se definen las actividades que se desarrollarán en cumplimiento de las funciones del Observatorio y que estén articuladas con las diferentes Mesas.
- Dinamizar la actuación de las Mesas.
- Promover la participación pluralista de las comunidades en el desarrollo cultural.
- Convocar actores de la Cuádruple Hélice para fortalecer las actividades del Observatorio.

3.2.4.2. Secretaría técnica

Será elegida por la Mesa Directiva de acuerdo con la postulación autónoma institucional y coordinará su trabajo con el Asesor Territorial del Ministerio de Cultura. Su rol será de coordinación, apoyo y ejecución de los compromisos y acuerdos que se definan en la Mesa Directiva.

Para ello, las principales acciones que realiza son:

- Levantar las actas de las reuniones del Mesa Directiva y generales del Observatorio.
- Proponer la redacción final de los comunicados oficiales y de la información que se publicará en las redes sociales EcoNaranaja Territorial.

- Convocar las sesiones de las diferentes Mesas y levantar sus actas
- Ofrecer apoyo técnico y operacional a las acciones definidas por las diferentes Mesas del Observatorio.
- Velar por la aplicación del esquema de gobernanza y los protocolos conciliados y aprobados.
- Gestionar la estrategia de relacionamiento del Observatorio.
- Apoyar logísticamente los eventos a desarrollar.

3.2.4.3. La constitución de la Mesa Directiva

Al momento de creación del Observatorio Creativa y Cultural, la primera Mesa que se constituye es la Mesa Directiva, compuesta por los convocados para liderar la conformación de las Mesas de trabajo. Es recomendable que se organice un evento de protocolización de la constitución del Observatorio de Economía Creativa y Cultura en la que se firme el Acta de Constitución de la Mesa Directiva.

El modelo propuesto para el Acta de Constitución de la Mesa Directiva del Observatorio de Economía Creativa y Cultura es el siguiente:

ACTA DE CONSTITUCION DE LA MESA DIRECTIVA

OBSERVATORIO DE ECONOMÍA CREATIVA Y CULTURA DE _____

En la ciudad de _____, siendo las _____(a.m/p.m), del día _____, del año _____, se reúnen las personas que firman la asistencia al acto protocolario de lanzamiento con el propósito de constituir el Observatorio de Economía Creativa y Cultura de _____.

Orden del Día:

1. Instalación de la constitución de la Mesa Directiva.
2. Manifestación de voluntad de constituir el Observatorio de Economía Creativa y Cultura de _____.

3. Aprobación del plan de trabajo para la constitución del Observatorio de Economía Creativa y Cultura de _____.
4. Firma del Acta de Constitución.

1. INSTALACIÓN DE LA CONSTITUCIÓN DE LA MESA DIRECTIVA

Se realizó el acto protocolario, entonando el Himno de _____, del Departamento de _____ y de la República de Colombia.

Una vez culminados los Himnos, _____ procedió a dar las palabras de bienvenida.

2. MANIFESTACIÓN DE VOLUNTAD DE CONSTITUIR OBSERVATORIO DE ECONOMÍA CREATIVA Y CULTURA DE _____.

Los constituyentes relacionados en la presente acta manifiestan su voluntad de constituir la Mesa Directiva del Observatorio de Economía Creativa y Cultura de _____ y cuya sigla será _____.

3. APROBACION DEL PLAN DE TRABAJO PARA LA CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE ECONOMÍA CREATIVA Y CULTURA DE _____.

El Director de la Mesa Directiva procedió a leer integralmente las instancias creadas, sus objetivos y funciones.

Una vez leídas, solicitó la aprobación de los miembros de la Mesa Directiva los cuales dieron su **APROBACIÓN** con _____ votos. Las instancias, objetivos y funciones se adjuntan a la presente acta y forman parte integral de la misma.

4. CONFORMACIÓN DE LA MESA DIRECTIVA Y DEL DIRECTOR DEL OBSERVATORIO DE ECONOMÍA CREATIVA Y CULTURA DE _____.

De conformidad con la disposición de la Mesa Directiva, se **APROBÓ** por _____ votos la designación de las siguientes personas para integrarla:

a. Director del Observatorio de Economía Creativa y Cultura de _____.

Se designa como Director:

Nombre completo: _____

Tipo de documento de identificación _____

No. del documento de identificación _____

Fecha de expedición del documento de identificación (D/M/A) _____

b. Mesa Directiva:

NOMBRE COMPLETO	TIPO DE DOCUMENTO DE IDENTIFICACION	NO. DEL DOCUMENTO DE IDENFICACIÓN	FECHA DE EXPEDICION DEL DOCUMENTO DE IDENTIFICACION (DD/MM/AA)	INSTITUCIÓN O ENTIDAD QUE REPRESENTA

c. Secretario Técnico del Observatorio de Economía Creativa y Cultura de _____.

Se designa como Secretario Técnico:

Nombre completo: _____

Tipo de documento de identificación _____

No. del documento de identificación _____

Fecha de expedición del documento de identificación (D/M/A) _____

5. LECTURA Y APROBACIÓN DEL ACTA

Sometida a consideración de los constituyentes, la presente acta fue leída y aprobada y en constancia de todo lo anterior se firma por el Director y la Secretaría Técnica.

DIRECTOR

C.C. _____

SECRETARÍA TÉCNICA

C.C. _____

3.2.5. La estructura funcional del Observatorio

El Observatorio de Economía Creativa y Cultura se estructura funcionalmente en tres niveles, con el fin de definir las líneas de comunicación y el relacionamiento interno para el desarrollo de lineamientos, políticas y directrices, y para llevar al ecosistema las orientaciones construidas colaborativamente en la Mesa Directiva. Y, de igual manera, para recoger la experiencia, acciones, actividades y necesidades de cada uno de los sectores, los cuales serán objeto del diseño de estrategias para el desarrollo, hoja de ruta del observatorio, selección proyectos y eventos que se desarrollarán desde el Observatorio.

La relación de carácter funcional permite el desarrollo de sinergias y procesos de afinidad del grupo, lo que conlleva a conocer no solo a sus posibles competidores, si no a su vez a los aliados estratégicos en el sector cultural y creativo, dando paso a la verificación de compatibilidad de intereses

La representación de la estructura funcional es:

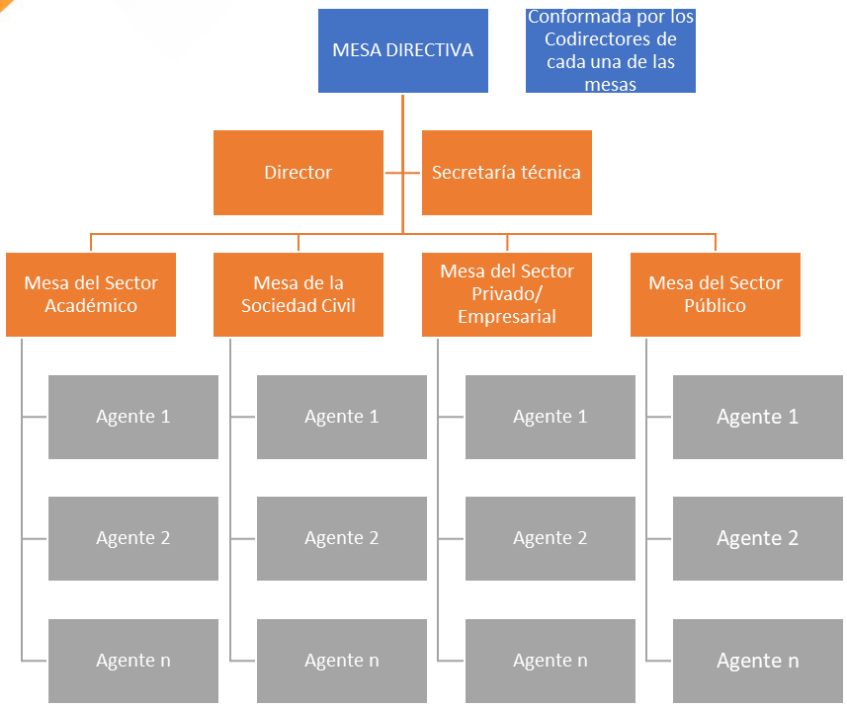


Ilustración 2: Estructura Funcional del Observatorio

3.2.6. La estructura de interacción y relacionamiento del Observatorio

El Observatorio de Economía Creativa y Cultura se relaciona a partir de una estructura de red, en la cual cada Mesa agrupa los agentes y actores del ecosistema cultural y creativo a partir de una interacción entre todos ellos para generar las sinergias que permitan el logro del objetivo del Observatorio y con ellos suplir las necesidades de información y conocimiento que la Cuádruple Hélice tiene.

En esta estructura, la Mesa de cada uno de los sectores cumple con la función de recoger iniciativas, necesidades, retos y proyectos para alimentar las decisiones que se toman en la Mesa Directiva, y los nodos son alimentados por la información y conocimiento generado y difundido por todos sus integrantes. Cada actor o agente de economía naranja independiente puede presentarlas ante la Mesa del Sector y tendrá un primer filtro a través de los protocolos definidos

para su priorización. Y cada actor o agente de economía naranja podrá ejecutar los proyectos o eventos que se incluyan en la hoja de ruta del observatorio.

La representación de la estructura de interacción y relacionamiento es:

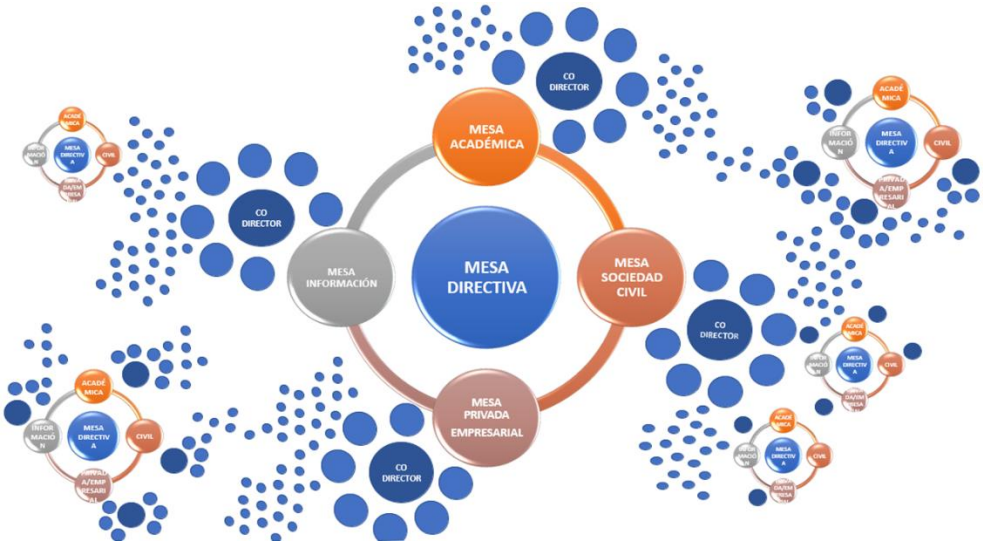


Ilustración 3: Estructura de interacción y relacionamiento del Observatorio

3.2.7. Las Mesas, sus objetivos y funciones.

La descripción del Modelo de Gobernanza se hace a partir de los objetivos y funciones que tiene cada una de ellas. En la estructura se propone un punto de partida que contiene los mínimos requeridos para el aporte que cada mesa dará al logro del objetivo del Observatorio.

Esta descripción base es como sigue:

3.2.7.1. Mesa Directiva

a. Objetivo

La Mesa Directiva tiene como objetivo:

Generar los lineamientos para el desarrollo del Observatorio, manteniendo la cohesión y articulación en la Cuádruple Hélice.

b. Conformación

Está conformada por:

• Los codirectores de cada de las cuatro mesas que conforman la Cuádruple Hélice. • Está presidida por un director principal que es designado para el primer periodo por el Ministerio de Cultura y para los períodos posteriores será elegido en pleno por la mesa directiva en pleno.

c. Funciones

Las funciones centrales de la Mesa Directiva son:

• Diseñar la ruta de trabajo del Observatorio. • Formular las estrategias para el logro de los objetivos del Observatorio. • Seleccionar los proyectos y eventos que serán desarrollados por el Observatorio.

3.2.7.2. Mesa del Sector Público

a. Objetivo

La Mesa del Sector Público tiene como objetivo:

Presentar las políticas públicas para que sean tomadas en cuenta en las decisiones que se tomen en el Observatorio, presentar necesidades de sustento de potenciales políticas públicas para que se generen proyectos de investigación y tomar iniciativas de los actores y agentes para formular política pública a partir de los resultados de la información y el conocimiento generado en él.

b. Conformación

Está conformada por:

• Equipos del Ministerio de Cultura

- Secretaría de Desarrollo Económico Municipal o Departamental o quien haga sus veces
- Secretaría de Cultura Municipal o Departamental o quien haga sus veces
- Secretaría de Planeación Municipal o Departamental o quien haga sus veces
- Equipos técnicos de las Secretarías

Los integrantes de la Mesa elegirán de común acuerdo el Director, quién hará parte de la Mesa Directiva del Observatorio en calidad de Codirector.

c. Funciones

Las funciones centrales de la Mesa del Sector Público son:

- Mantener relación permanente con las entidades del orden municipal, regional, departamental y nacional.
- Impulsar el cumplimiento de las políticas públicas y su formulación a partir de la información y conocimiento generados por el Observatorio.
- Incluir en la toma de decisiones del Observatorio las fuentes de financiación y proyectos que apoyarán las autoridades territoriales.

3.2.7.3. Mesa del Sector Académico

a. Objetivo

La Mesa del Sector Académico tiene como objetivo:

Articular las líneas, temas y proyectos de investigación de las instituciones de educación y de los centros de investigación con la vocación cultural del territorio para generar sinergias en la generación de información y conocimiento.

b. Conformación

Está conformada por:

- Instituciones Universitarias
- Escuelas culturales
- Centro de investigación
- Asociaciones de Universidades
- Asociaciones de Facultades con programas relacionados con arte y cultura

- Grupos y redes de investigadores sobre industrias culturales y creativas
- Investigadores reconocidos

Los integrantes de la Mesa elegirán de común acuerdo el Director, quién hará parte de la Mesa Directiva del Observatorio en calidad de Codirector.

c. Funciones

Las funciones centrales de la Mesa del Sector Académico son:

- Promover la investigación científica, técnica y estructurada sobre las dinámicas del sector.
- Articular los esfuerzos institucionales para generar proyectos conjuntos.

3.2.7.4. Mesa de la Sociedad Civil

a. Objetivo

La Mesa de la Sociedad Civil tiene como objetivo:

Incluir de manera permanente en el Observatorio las experiencias y expresiones artísticas, creativas y culturales, las necesidades y retos que éstas conllevan, los requerimientos de información y conocimiento, para proponer iniciativas, temas, líneas y proyectos de investigación que fortalezcan el ecosistema.

b. Conformación

Está conformada por:

- Asociaciones artísticas y creativas
- Cooperativas, asociaciones, colectivos
- Gremios artísticos
- Organizaciones internacionales de cooperación

Los integrantes de la Mesa elegirán de común acuerdo el Director, quién hará parte de la Mesa Directiva del Observatorio en calidad de Codirector.

c. Funciones

Las funciones centrales de la Mesa de la Sociedad Civil son:

- Presentar al Observatorio la visión de las dinámicas del sector cultural y creativo.
- Proponer al observatorio criterios de decisión a partir de la visión del sector cultural y creativo.
- Proponer al observatorio criterios para la definición de estrategias que conlleven a la creación de políticas colaborativas en función del desarrollo cultural del territorio.

3.2.7.5. Mesa del Sector Privado/Empresarial

a. Objetivo

La Mesa del Sector Privado/empresarial tiene como objetivo:

Promover la consecución de recursos de información, su procesamiento, agentes y actores y especialistas entre el sector empresarial del territorio para el desarrollo de las investigaciones y eventos sobre las industrias creativas y culturales.

b. Conformación

Está conformada por:

- Empresas de bienes y servicios culturales
- Grandes empresas
- Gremios Empresariales
- Cámaras de comercio
- Cajas de Compensación Familiar

Los integrantes de la Mesa elegirán de común acuerdo el Director, quién hará parte de la Mesa Directiva del Observatorio en calidad de Codirector.

c. Funciones

Las funciones centrales de la Mesa del Sector Privado/empresarial son:

- Presentar al Observatorio la visión de las dinámicas del sector cultural y creativo.
- Proponer al observatorio criterios de decisión a partir de la visión del sector cultural y creativo.
- Proponer al observatorio criterios para la definición de estrategias que conlleven a la creación de políticas colaborativas en función del desarrollo cultural del territorio.

3.3. Las fases para la constitución del Observatorio de Economía Creativa y Cultura

Para la constitución y puesta en marcha de un Observatorio de Economía Creativa y Cultura se recomienda desarrollar tres fases y surtir nueve etapas que se amplían en la Cartilla de Paso a Paso, anexo del presente documento.

- Los pasos previos

Como parte del proceso de creación del Observatorio de Economía Creativa y Cultura en un territorio, es recomendable iniciar con la solicitud ante el Ministerio de Cultura de la asesoría técnica, formulada por las instituciones y entidades interesadas, especialmente de las responsables de la formulación de la política pública y de actores representativos del ecosistema cultural y creativo.

Este acompañamiento se enfocará en adelantar las siguientes etapas:

3.3.1.1. Etapa 1: El reconocimiento del desarrollo de las Industrias Culturales y Creativas en el Territorio: políticas, lineamientos, acciones, investigaciones y actores.

En primer lugar se realizar el reconocimiento de los actores y agentes del ecosistema, que son convocados para una reunión informativa inicial.

a. Objetivo:

Reconocer el grado de avance actual de la generación de información y conocimiento en el territorio, tanto desde la política pública formulada como de las iniciativas de los actores de la Cuádruple Hélice.

b. Actividades recomendadas:

Convocar una reunión de los primeros interesados para realizar:

- Revisión de las Normativas, políticas y lineamientos de política pública actuales en el territorio.
- Identificación de instancias, instituciones y organizaciones activas en la investigación y difusión de las artes, patrimonio e industrias creativas y culturales
- Identificación de instancias, instituciones y organizaciones activas en los sectores y subsectores de artes, patrimonio e industrias creativas y culturales
- Identificación de medios, mecanismos, instrumentos y herramientas de los cuales se dispone en el territorio
- Inventario de proyectos de investigación y difusión finalizados, data sistematizada, informes generados, proyectos de investigación en desarrollo e iniciativas

3.3.1.2. Etapa 2: La convocatoria a los potenciales interesados.

En la segunda etapa se convoca a las instituciones o entidades que generan o ejecutan políticas públicas o privadas para el fomento y desarrollo del ecosistema cultural y creativo en el territorio.

a. Objetivo:

Conformar el primer grupo de integrantes del Observatorio que conformarán las Mesas de trabajo e implementarán el Modelo de Gobernanza.

b. Actividades:

Ampliar el grupo de convocados a partir de las Instituciones y Entidades identificadas en la Etapa 1. Entre los potenciales convocados, de acuerdo con su presencia activa en el territorio, se encuentran

- Hélice Sector Público: Representantes del Ministerio de Cultura, Gobernación, Alcaldía, Secretarías Departamentales y Municipales de Cultura, Educación, Desarrollo Económico
- Hélice Sector Académico: ACOFARTES, AFACOM, ASCOLFA, ASCUN, IES del territorio, Instituciones de Educación en Artes, Patrimonio, Industrias Culturales y Creativas, Grupos de Investigación, Investigadores
- Hélice Sociedad Civil: Asociaciones de Artistas, ONG´s que promueven el Patrimonio Artístico y Cultural
- Hélice Sector Privado/Empresarial: Cámaras de Comercio, Cajas de Compensación Familiar, Gremios

Con estos convocados se realiza una reunión informativa en la que se presenta el Observatorio de Economía Creativa y Cultura y su Modelo de Gobernanza. A partir de esta reunión se propone el Acuerdo de Voluntades para constituir el Observatorio. Para esta actividad se puede utilizar el archivo de presentación en Power Point y el modelo de Acuerdo de Voluntades que se anexa a este documento.

3.3.2. La puesta en marcha

Con el Acuerdo de Voluntades, se pone en marcha propiamente el Observatorio. En esta etapa del proceso se recomienda centrar el esfuerzo en definir un propósito compartico que determine las prioridades en la actuación de las Mesas, la protocolización del Modelo de Gobernanza y la discusión para ajustarlo a la realidad del territorio y la definición de los protocolos y criterios de priorización de iniciativas, proyectos y actividades.

3.3.2.1. Etapa 3: El propósito compartido del Observatorio: lo que queremos exaltar y alcanzar.

En esta etapa se propone realizar varios talleres en los que se logren los acuerdos fundacionales. Para ello se proponen como temas centrales que se documentan y que se convierten en el insumo básico para la hoja de ruta y el plan de trabajo de los próximos años.

- Necesidades actuales: a partir de lo identificado en el paso 1, tomando también los diagnósticos realizados y la información disponible en el territorio.
- Los retos de la región: a partir de lo identificado en el paso 2. En ellos se define el por qué y el para qué del Observatorio de Cultura y Economía en el territorio.
- "Lo que soñamos". Se construye colectivamente a partir de las afinidades entre los Actores de la Cuádruple Hélice.
- Nuestras apuestas. El "sueño" se concreta con apuesta de futuro. Estas son líneas de acción que se encaminarán hacía la formulación de los retos. Estas apuestas permitirán la creación de criterios de selección de actividades y proyectos que permitan avanzar hacia la realización el propósito.
- ¿Cuánto tiempo durará el Observatorio?

3.3.2.2. Etapa 4: Nuestra Gobernanza: ¿cómo vamos a organizarnos para lograr el Propósito?

Una vez realizados los acuerdos fundacionales, se procede a implementar el Modelo de Gobernanza. Para ellos se propone:

- Constitución de las Mesas, definición de dignidades y formulación de funciones de las mesas:
- Mesa Directiva: Conformado por los codirectores de las demás mesas. El primer Director lo elige el Viceministerio de Economía Naranja. A partir del segundo, lo eligen de entre

los Codirectores. Diseña ruta de trabajo, formula estrategias, selecciona proyectos y eventos. Esta Mesa será apoyada por una Secretaría Técnica.

- Mesa Sector Académico: Elige su Codirector. Promueve la investigación científica, técnica y estructurada sobre las dinámicas de los sectores del ecosistema cultural y creativo.
- Mesa Sociedad Civil: Elige su Codirector. Acompaña los procesos de decisión y definición de estrategias.
- Mesa Sector Privado/Empresarial: Elige su Codirector. Apoya la generación de conocimiento y la articulación de redes de datos, recursos y especialistas de los sectores del ecosistema cultural y creativo.
- Mesa de Información – Mincultura: Elige su Codirector. Articula con redes territoriales, impulso a políticas públicas y toma de decisiones, basados en la información y análisis de los sectores del ecosistema cultural y creativo.
- Definición de funciones y protocolos para cada Mesa.

3.3.2.3. Etapa 5: Ponemos en marcha nuestra Gobernanza: definición de protocolos y criterios para priorizar temas, líneas y proyectos.

Con la conformación de las Mesas y el acuerdo sobre los Directores de cada una de ellas, se sugiere proceder con el lanzamiento protocolario del Observatorio de Economía Creativa y Cultura. Para ello se sugiere:

- Convocar al Ministerio de Cultura, el Gobernador, el Alcalde y los actores más representativos del ecosistema cultural y creativo para que acompañen a los integrantes del Observatorio.

- Difundir la programación y agenda del lanzamiento del Observatorio Territorial de Cultura y Economía por las redes sociales EcoNaranjaenterritorio, las redes sociales y medio de comunicación oficial de las instituciones y entidades integrantes.
- Realizar el lanzamiento formal y firmar el Acta de Constitución en un modelo propio o el que se Anexa a este documento.
- Promulgar los objetivos, funciones y Protocolos de las Mesas y del Observatorio

3.3.3. Hacia la consolidación del Observatorio de Economía Creativa y Cultura

Una vez constituido y definidos propósito, objetivo, funciones y protocolos, llega el momento de construir los planes de trabajo y buscar la sostenibilidad del Observatorio. Esta tarea se realiza por cada Mesa de trabajo y se consolida en un único documento al que la Mesa Directiva hará seguimiento y las Mesas realizarán su rendición de cuentas.

3.3.3.1. Etapa 6: ¿Por dónde empezamos?: Nuestros primeros proyectos.

Se sugiere que queden incluidas las iniciativas y proyectos que se realizan actualmente por parte de los integrantes, y se identifiquen potenciales iniciativas o proyectos que sea oportuno para su desarrollo en el próximo año. Para este caso se sugiere tener en cuenta la herramienta para conformar portafolio de proyectos que se incluye en el anexo respectivo.

- Listado de posibles proyectos en desarrollo a vincular al observatorio
- Listado de posibles proyectos de sistematización de la información
- Listado de posibles proyectos de procesamiento de la información
- Listado de posibles proyectos de análisis sectorial para generar conocimiento
- Portafolio de proyectos temporalizado de acuerdo con criterios de –entre otros- duración, costos, impactos y contribución al propósito
- Formulación del plan de trabajo detallado de cada Mesa y aprobación en la Mesa Directiva

3.3.3.2. Etapa 7: Y, ¿cómo lo hacemos?: Los cronogramas para avanzar en el cumplimiento del Propósito.

En esta etapa tiene como objetivo crear el cronograma detallado para el trabajo del primer año del Observatorio. Para ello se sugiere:

- Identifique la duración de los proyectos por medio de las descripción de sus fases o etapas y agrupaciones principales de actividades.
- Construya el cronograma de proyectos.
- Adicione el cronograma de reuniones de las Mesas y de la Mesa Directiva.
- Adicione el cronograma de eventos y actividades de difusión.
- Adicione el cronograma de actividades de formación: talleres, cursos y capacitaciones.
- Adicione el cronograma de rendición de cuentas de las Mesas y del Observatorio.

3.3.3.3. Etapa 8: y, ¿cómo lo financiamos?: Cuáles son las fuentes de financiamiento y cuántos recursos tenemos.

En este paso se crea el presupuesto del que se aplicará a los proyectos del Observatorio, tanto con recursos de la Cuádruple Hélice que lo conforma, como a través de la búsqueda de fuentes de financiamiento a nivel local, departamental, nacional e internacional.

- ¿Cuáles son las potenciales fuentes de financiamiento en el territorio? Defina una meta para los recursos provenientes de esta fuente: becas, subsidios, facilidades de financiación, financiación directa.
- ¿Cuáles son las potenciales fuentes de financiamiento en el orden nacional? Defina una meta para los recursos provenientes de esta fuente: becas, subsidios, facilidades de financiación, financiación directa.

- ¿Cuáles son las potenciales fuentes de financiamiento en el orden internacional? Defina una meta para los recursos provenientes de esta fuente: becas, subsidios, facilidades de financiación, financiación directa.
- Defina las fechas de ingresos de recursos, de acuerdo con lo proyectado.
- Revise el portafolio de proyectos, identifique los proyectos a financiar y revise el cronograma de los proyectos, de acuerdo con la disponibilidad del recursos.

3.3.3.4. Etapa 9: Manos a la obra: Ejecución del plan de trabajo.

En esta etapa se da el desarrollo del cumplimiento del plan de trabajo y el cronograma definido

- Ejecute el plan de trabajo.
- Realice la reuniones programadas para cada Mesa. La Secretaría Técnica es la responsable de convocarla y acompañar su desarrollo.
- Implemente los protocolos de las mesas y del Observatorio. En particular, implemente los protocolos para el manejo de cuellos de botella, conflictos y rendición de cuentas.
- Genere interacciones con el Ministerio de Cultura para comunicar las actividades del Observatorio a través de los canales oficiales y las redes sociales.
- Comunique todas las actividades que realice: inicio de proyectos, consecución de recursos, avance, productos intermedios, eventos, capacitaciones, difusión, publicaciones.
- Haga rendiciones de cuentas públicas. Que cada vez haya más actores interesados en aportar.

La cultura es de todos

Mincultura

ESTRATEGIA NETWORKING DIGITAL

Original: Ministerio de Cultura

Copia: ASCOLFA

Bogotá, 9 de agosto de 2021

ÍNDICE

- ➔ INTRODUCCIÓN
- ➔ NETWORKING
- ◆ Qué es el Networking
- ◆ Para qué sirve el Networking
- ➔ CONCEPTOS CLAVE PARA HACER NETWORKING
- ◆ Tipos de redes
- ◆ Economía colaborativa
- ◆ Relaciones públicas
- ➔ NETWORKING DIGITAL
- ➔ BENEFICIOS DEL NETWORKING
- ➔ HERRAMIENTAS: ¿Cómo hacer networking?
- ➔ PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE NETWORKING DIGITAL INTERNODAL
- ➔ INVESTIGACIÓN
- ➔ REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
- ➔ ANEXOS

➔ INTRODUCCIÓN

“La red es un mecanismo o estrategia de integración y articulación de diferentes agentes que tienen un objetivo que los incita a aliarse bajo este tipo de estructura”.

“La red es una metáfora que permite hablar de relaciones sociales dinámicas”

(Becerra Rodriguez, 2021)

El concepto de Networking define la forma de hacer negocios en la actualidad a través de comunidades y redes de contacto, según la experta Daisy Escobar Colombia es un país con muchas oportunidades para hacer negocios a través de esta metodología global.

En su manera más simple el Networking se define como una red compuesta por diferentes nodos que se involucran en una serie de situaciones “significa saber quién hace una cosa y dónde lo hace” (Gómez Villamizar, 2008)

Países como Japón, Estados Unidos y España han logrado casos exitosos de trabajo en red, compañías como Dell, Sara, Telefónica y BBVA han demostrado que integrar sus estrategias con Networking deja resultados exitosos.

Ahora bien, el Networking, más allá de una estrategia de relaciones, es una herramienta de gestión de negocios que aporta valor a los distintos miembros de la red permitiendo fortalecer el desarrollo de sus productos y/o servicios.

El mundo de hoy, tras vivir un año de incertidumbre a causa de la pandemia, COVID 19, ha llevado a transformar la forma en que las personas se relacionan, es así como el Networking encuentra una oportunidad en sus distintas formas de hacer y se convierte en esa herramienta digital que permitirá afrontar los retos de las empresas en la actualidad.

➔ **NETWORKING: ¿Qué y para qué el Networking?**

El Networking proviene de la lengua inglesa de las palabras "*net*" - red - y "*working*" - trabajando - lo que se entiende como "trabajando en red".

Según la autora Rosaura Alastruey García, los seres humanos nos relacionamos constantemente lo que por naturaleza social nos hace compartir y convivir con otros, ahora bien, no todos sabemos cómo relacionarnos y no todos contamos con los mismos contactos. Así, el Networking se convierte en esa herramienta estratégica y

metodológica para que las relaciones humanas se conviertan en relaciones eficaces y efectivas permitiendo el acceso a diferentes oportunidades, conocimientos, información y entornos distintos a lo que acostumbramos (Alastruey García, 2011, 11)

¿Qué es el Networking?

Se define como una comunidad, un grupo de personas que se relacionan gracias a un interés común las cuales se conectan por medio de diferentes formas y/o herramientas de comunicación. Hoy, estas redes se fortalecen gracias a las redes sociales, espacios que Internet ha permitido sean aprovechables con mayor facilidad.

Siguiendo a Rosaura Alastruey García las redes sociales nos mantienen conectados con personas añadiendo la fuerza del trabajo en Red "para hacerlo tanto de manera presencial como virtual" (Alastruey García, 2011, 13)

En otras palabras, se entenderá al Networking como una red de personas con intereses particulares que pueden apoyarse entre sí. Una red que tiene una serie de características estratégicas que la alimenta y aporta valor a la gestión empresarial, "el arte de construir y mantener relaciones personales a largo plazo que impliquen siempre un beneficio conjunto para ambas partes" (Alastruey García, 2011, 13)

¿Para qué el Networking?

Las redes de Networking relacionan distintos actores. De acuerdo con el concepto de red (Becerra Rodriguez, 2021) hoy las redes son una vía para explicar el funcionamiento de la sociedad, la cual se entiende a través de la representación de un grafo entre nodos y líneas, entendiendo los nodos como actores (personas, empresas, grupos sociales, etc.), y las líneas las formas cómo interactúan.

En esta conexión entre nodos y líneas existe la posibilidad de vincularse a partir de las conexiones que cada individuo genera, según el experto Fredy Becerra Rodríguez

“En el primer caso esto se observa mediante el grado de salida de un actor que está definido por el número de salidas de este actor hacia otros actores (vínculos que son importantes para él) y refleja la importancia que tiene la red para este actor. En el segundo caso esto se observa por el grado de entrada de un actor que está definido por el número de vínculos de otros actores con este actor, lo que refleja el interés que tienen los otros actores de tener vínculos con este actor particular y por lo tanto la importancia de este dentro de la red (Snijders, 2003).” (Becerra Rodriguez, 2021, 29)

Así, la interacción de redes como sustentadoras de aprendizaje y de la innovación al compartir conocimiento e información posibilita construir confianza, valores y formas de trabajo (Tracey y Clark, 2003 en Becerra, 2008).

Retomando, las redes se convierten en un mecanismo estratégico de integración y articulación de diferentes agentes que tienen un objetivo que los incita a aliarse bajo este tipo de estructura.

"Puede tener tamaños diferentes, desde un equipo que trabaje en red, a una red de barrio o de una clase en una escuela, hasta una red internacional. Puede haber igualmente red de redes, de tal forma que dentro de una red pueden formarse subredes, con objetivos específicos (Dabas, 2004). En ámbitos marcados por la diversidad, la red, como modelo de organización, no busca homogeneizar sino organizar la heterogeneidad, permitiendo la autonomía relativa entre sus integrantes; la red tiene la ventaja de atravesar las fronteras de lo público y lo privado, las instituciones, las empresas o las universidades, las asociaciones o grupos voluntarios (Arvanitis, 1996, p. 41)." (Becerra Rodriguez, 2021, 29)

En suma de lo anterior, López (2003, en Becerra, 2008) plantea los siguientes objetivos sobre una red empresarial:

- “Elevar la competitividad y la rentabilidad de las empresas de la red.
- Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
- Consolidar la presencia en el mercado de las empresas que integran la red.
- Facilitar el acceso de las empresas a servicios que les resultan inaccesibles de manera individual”.

Esto implica que la red(es) institucional(es), facilitan acceso a:

- entrenamiento, difusión de tecnologías y promoción de exportaciones.
- tecnologías, capital financiero y mercados internacionales.
- información, conocimiento, destrezas y experiencia. Se resalta que mediante este acceso se dan oportunidades para el aprendizaje de innovación y tecnología, lo que por supuesto lleva a reducir los costos y el tiempo de desarrollo de nuevos productos y procesos de producción.

Por otro lado, mejora la confianza, los vínculos de cooperación y la cohesión social entre los miembros de una red. Se desarrollan alianzas que fomentan formas de trabajo que llevan a solución de problemas, promueven un comportamiento innovador,

normas y metas compartidas, el desarrollo tecnológico, la estrategia empresarial, entre otras.

➔ **CONCEPTOS CLAVE: TIPOS DE REDES, ECONOMÍA COLABORATIVA Y RELACIONES PÚBLICAS**

Las relaciones entre actores como fundamento de las redes permiten establecer distintas formas de asociatividad empresarial (cluster, distrito industrial, cadenas de producción, entre otros)(Becerra Rodriguez, 2021, 42). Un ecosistema para que estas relaciones se forjen y sean sostenibles requiere desarrollar estrategias para crear una red de contactos.

- **TIPOS DE REDES**

Teniendo en cuenta la propuesta Fredy Becerra Rodriguez (2021) se definen diferentes tipos de redes: Redes sociales, institucionales y empresariales, horizontales y verticales, además de conceptos como el distrito industrial y el cluster industrial que fortalecen la construcción de las mismas.

1. **Redes sociales:** una red social se constituye en el medio de integración social de las personas que permite interpretar y modificar los comportamientos de éstas en función de resolver problemas relacionados por ejemplo con el ámbito de la salud, la

vivienda, la crianza, el cuidado de los niños, entre otros; y que individualmente no pueden resolver. (Mitchell (1969) en Becerra Rodriguez, 2021, 30).

2. **Redes empresariales e institucionales:** las exigencias de los mercados globales y de las tendencias que los afectan requiere explorar el potencial de nuevos modelos para el desarrollo empresarial en los que los "modelos de desarrollo en red", conformados por empresas e instituciones públicas y privadas concentradas en espacios claramente definidos, resultan ser la alternativa viable frente a la dificultad de las empresas de enfrentar tales retos de manera individual.

3. **Redes institucionales y empresariales:** las relaciones entre las empresas y sus ambientes es complejo, dinámico y borroso; las empresas están localizadas dentro de sistemas sociales, políticos y económicos complejos que fomentan algunos tipos de acción y limitan otros (Tracey y Clark, 2003). Estos ambientes han puesto de manifiesto la importancia de trascender el análisis meramente individual de las empresas y su comportamiento, en tanto que la efectividad de la respuesta empresarial al entorno está más allá de las actividades llevadas a cabo por la organización individual, y como tal requiere considerar unidades de análisis que incluyen a las empresas y otros agentes interrelacionados (Yoguel et ál., 2000), como las redes empresariales e institucionales independientemente de la noción que se asuma (distritos industriales, cluster, cadenas, entornos o sistemas locales, etc.).

4. **Redes horizontales:** Una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. En general estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación, y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector.

5. **Redes verticales** Aquellas modalidades de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual. El ejemplo más típico es el establecimiento de una relación de proveeduría estratégica y estable entre varias empresas clientes y sus redes de micro, pequeñas y medianas subcontratistas o proveedoras.

6. **Distrito industrial:** Becattini (1992) describe el distrito industrial como una entidad territorial y social caracterizada por la presencia activa de una comunidad de personas y un grupo de firmas en una área o zona natural e históricamente delimitada.

7. **Cluster industrial:** el concepto cluster hace referencia a un conjunto de empresas que, por su actividad especializada, conforman un complejo integrado, cuyo

dinamismo está caracterizado por la retroalimentación constante de un círculo virtuoso generador de innovación (Karlsson, 1997; Eraydin y Armatli-Köroglu, 2005; McDonald et ál., 2006, y muchos otros).

ECONOMÍA COLABORATIVA

Uno de los conceptos empresariales a tener presente en el desarrollo del Networking es el de la economía colaborativa, donde las redes de cooperación y las nuevas tecnologías permiten a los diferentes actores exponer necesidades y resolverlas a través de la colaboración.

"Con la expresión "economía colaborativa" se hace referencia, por regla general, a los nuevos sistemas de producción y consumo de bienes y servicios surgidos a principios de este siglo gracias a las posibilidades ofrecidas por los avances de la tecnología de la información para intercambiar y compartir dichos bienes y/o servicios, que permiten reducir las asimetrías informativas y los costes de transacción que afectan a dichas actividades, a la vez que permiten incrementar la escala en que se llevan a cabo y realizarlas de forma diferente a la tradicional" (Alfonso Sánchez, 2016, 235).

Siguiendo al autor, se definen tres actividades básicas en la economía colaborativa:

1. **consumo colaborativo (*collaborative consumption*)**, el cual proporciona el acceso a los bienes y/o servicios a través de los siguientes instrumentos jurídico-económicos: bartering, renting, lending, trading, leasing, exchanging, reselling y swapping. Incluye tanto los mercados de redistribución -redistribution markets-, donde se revenden o redistribuyen los bienes desde donde no se necesitan hacia donde sí se desean (v.gr., Furniture Re-use Network), los sistemas de producto y servicio -product service systems-, en los que se paga por acceder a los bienes y no por su adquisición (v.gr., Zipcar, Airbnb, eBay, Uber), así como los sistemas de vida colaborativa -collaborative lifestyles-, donde se comparten e intercambian activos intangibles, como tiempo, habilidades, tiempo y espacio (v.gr., Grub Club, Blablacar)

2. **producción colaborativa (*collaborative production*)**, en la que grupos, redes o particulares colaboran en el diseño, producción o distribución de bienes. Incluye el diseño colaborativo -collaborative design-, en el que se trabaja de forma conjunta en el diseño de un producto o servicio, surgiendo la iniciativa de una llamada abierta al público, un informe de diseño o un desafío (v.gr., Quirky), la elaboración colaborativa de productos o proyectos -collaborative making- (v.gr., OpenStreetMap), y la distribución colaborativa -collaborative distribution- en la que se organiza y realiza la distribución de bienes directamente entre particulares (v.gr., Nimber)

3. **aprendizaje colaborativo (*collaborative learning*)**, esto es, por experiencias de aprendizaje abiertas a cualquier sujeto en las que comparten recursos y conocimientos para aprender de forma conjunta. Incluye el acceso libre y gratuito a cursos, lecturas y contenidos educacionales -open courses and courseware- (v.gr., FutureLearn, Moocs, Coursera), pero también el ofrecimiento a enseñar o compartir destrezas -skillsharing- (v.gr., Skilio), o la aportación pública de conocimientos o de resolución de problemas -crowd-sourced knowledge- (v.gr., Wikipedia)

➔ **RELACIONES PÚBLICAS**

En el Networking es clave lograr buenas y cada vez mejores relaciones, por ello el concepto de relaciones públicas se hace importante para el concepto. Relacionarse involucra tener la habilidad de comunicarse con elocuencia y efectividad. En Networking “se trata de presentar a personas, introducir o conectar a emprendedores con clientes, con proveedores, con aliados, con influencers, cosa que también podemos aplicar a la vida personal y profesional (bis working).” (Ruiz Arevalo, 2016, 143)

Según la experta Rosalia Alfonso Sanchez (2016)

"Las relaciones públicas constituyen un proceso planificado, dinámico y continuo..una expresión de la inteligencia de los conductores de las instituciones económicas, sociales y políticas que colocan en primer lugar los intereses del público, respecto a todos los factores concernientes a la dirección de la organización de acuerdo a la naturaleza de su negocio."

De acuerdo con la autora es importante tener presente una serie de características y objetivos, tales como:

- **características**: mutuo entendimiento entre la organización y sus públicos; con beneficios para ambos, dinámicas y continuas; conocimiento de institución y públicos; transparencia, diálogo; comprensión; investigación; evalúan la actitud y la opinión del público; respeto y la armonía; promoción de simpatía y buena voluntad, con un fin social y no meramente comercial.
- **objetivos**: edificar prestigio, reputación, identidad de empresas o entidades; individuos; exhibiendo sus principales atributo; incrementar el reconocimiento de la organización y su favorable imagen en los públicos, sus productos o servicios que ofrece; reforzar la credibilidad del posicionamiento de la empresa en sus públicos y organizar campañas para alcanzar objetivos concretos

➔ **NETWORKING DIGITAL**

Una de las condiciones para que exista una red, además de los nodos y las líneas (relaciones), es la comunicación. (Becerra Rodriguez, 2021)

1- **"nodos**, que son los componentes (individuos, organizaciones, etc.) entre los cuales se dan vínculos según el interés de los miembros; un nodo es una unidad que puede contener y pasar información, y como tal una conexión entre dos nodos significa que hay algún paso de información entre estos

2- Las **relaciones** o intercambios (información, conocimiento, tecnología, bienes y servicios, etc.) que definen y rigen, en esencia, el comportamiento de la red; en otras palabras, un conjunto de nodos interrelacionados es una red informacional

3- La **comunicación**, que puede estar determinada por los roles sociales (formales o informales) que desempeñan los nodos dentro de la red."

La comunicación es entonces el punto donde se forjan las relaciones de la red, las cuales se pueden dinamizar por medio de las herramientas digitales.

Existen dos formas de hacer Networking, de manera presencial (*offline*) y de manera virtual(*online*), entre las dos hay que lograr el equilibrio para llegar a una buena estrategia de trabajo en red. Según la experta Nohelis Ruiz Arevalo la sinergia y el

ecosistema son espacios naturales donde se gestionan las relaciones del networking lo que nos lleva a comprender que los espacios, en tanto presenciales y/o virtuales, deben ser integrales para una correcta comunicación de las redes.

Así, el networking digital es parte de la estrategia, consiste en crear y mantener una red de contactos que se dinamiza a través del mundo digital, con los que se comparten afinidades e intereses similares, que permite crear sinergias y oportunidades de crecimiento, nuevas oportunidades de negocio u otras de carácter laboral, que es común que se generen en eventos organizados para perseguir este fin de forma remota o virtual.

Se interactúa haciendo uso de plataformas digitales, para potenciar el intercambio de información, saberes y oportunidades de negocio, de forma pública o con ciertas restricciones de privacidad,

con otros miembros o no de la red, pero con los que tienen intereses afines, más allá de que se conozcan o no en persona.

➔ **BENEFICIOS DEL NETWORKING**

Hacer Networking trae ventajas particulares como colectivas resaltando que las buenas relaciones permiten alimentar las redes de contacto, intensificar el liderazgo y la consolidación de un trabajo efectivo. La experta Herminia Ibarra (en Ruiz Arevalo, 2016, 66) destaca que este tipo de herramienta aporta amplitud, conectividad y dinamismo en las redes de personas.

"cuando se trata de avanzar como líder, nuestra red de contactos es una herramienta que nos permite identificar nuevas oportunidades estratégicas y atraer a las personas más aptas para ese fin. Es un canal a través del cual podemos exponer nuestras ideas y proyectos a personas que sirvan de apoyo y presten colaboración" (Ibarra en Ruiz Arevalo, 2016, 66)

Siguiendo a Nohelis Ruiz Arevalo el Networking (2016) desarrolla competencias relacionales convirtiéndose en esa herramienta capaz de enriquecer el entorno de los individuos de manera social y efectiva, destacando los siguientes beneficios:

- **El networking nos permite desarrollar competencias relacionales:** El networking es una herramienta que impacta directamente en nuestro entorno más próximo e inmediato, para enriquecerlo en un medio social y afectivo permitiendo cubrir necesidades básicas como el sentido de pertenencia y el reconocimiento.
- **El networking refuerza nuestra confianza y nuestra capacidad de interactuar:** bien sea en el mundo virtual, como en el mundo presencial.
- **El networking es una inversión:** es una inversión de tiempo con poco dinero. Haciendo networking es posible crear un impacto de alto potencial y de larga duración, construir redes de contactos que generen beneficios mutuos y sostenibles en el tiempo.
- **El networking es una herramienta de marketing de persuasión:** con argumentos y profesionalismo tiene la capacidad de convencer.
- **El networking inspira y empodera como herramienta para la innovación y la creatividad:** encontrarse con otros es una oportunidad de ver y escuchar desde otras perspectivas, descubrir necesidades, tropezar con algunas ideas que vienen desde fuera, escuchar pasiones, lo que aporta para el cambio y la innovación con actividades fuera de lo común, creando de forma integral un sentido de comunidad.
- **El networking es una acción poderosa:** Es una actividad potente y necesaria para la generación de nuevos negocios gracias a la posibilidad de abrir caminos en la

creación de sinergias con otros empresarios, ejecutivos, tomadores de decisiones, emprendedores o personajes influyentes de la vida pública o privada.

- **La idea básica del networking es dejar huella para luego crear aliados:** Se trata de intercambiar buenas prácticas del sector de pertenencia y generar confianza, que es realmente la base de las buenas relaciones.

- **El networking aporta una nueva dimensión y perspectivas:** a nivel profesional permite descubrir nuevas oportunidades. Brinda la oportunidad de encuentros con personas potencialmente interesadas.

- **El networking ayuda a expatriados, empresas y emprendedores extranjeros en su inserción a la sociedad y al nuevo mercado:** las cámaras de comercio y oficinas comerciales las diferentes delegaciones diplomáticas, son nodos naturales para este tipo de relaciones de negocio, espacios establecidos con este fin, a los que se suma la labor del Diplomático Corporativo.

- **Haciendo networking se obtiene información potencial:** la participación en eventos de networking genera contacto con las personas, esta actividad es una forma crucial de obtener información potencial sobre el sector o industria donde se trabaja

- **El networking consolida y realza los valores reales para una sociedad colaborativa:** el networking es un sistema, es el punto de partida, desde cual se gesta la sociedad, la economía y la cultura colaborativa; estas no existirían sin dichos sistemas de redes que se van tejiendo en diferentes sectores. Es ideal que el resultado

de un buen Networking arroje como resultado relaciones fructíferas y duraderas. No existe networking sin colaboración y no existe economía colaborativa sin una red de contactos con una óptima gestión.

- **Acciones para hacer networking eficiente**

A continuación se enlistan unos tips para mantener el interés y participación en el networking de manera constante:

- **Identificar los temas y eventos más adecuados para la red:** generar espacios de intercambio y proporcionar contenido de valor permite tener la atención y participación de los integrantes de la red.
- Crecimiento profesional: crear espacios de formación e intercambio de saberes constantes con temáticas a fin incentiva la permanencia en la red y el crecimiento de la misma por el voz a voz.
- **Identificar los embajadores y líderes de la red:** estos roles son fundamentales en la comunidad para que mediante ellos se mantenga la actitud positiva, proactividad y participación constante en la red.
- **Documentar las acciones de la red:** poder tener acceso a los resultados e insumos del proceso de networking, permite no solo tener memorias para conocer los

avances de la red, sino que son una fuente de consulta de saberes que permite a futuro la maduración y evolución en las temáticas, procesos y objetivos de los nodos.

- **Ampliación de la red de contactos de manera constante:** el ingreso de nuevos participantes permite tener una red activa y actualizada.

Se pueden mencionar dentro de los beneficios del networking digital que llevan a una relación sólida y de beneficio mutuo:

- Colaboración de otros, de forma ágil y sin horarios inflexibles (por la mediación tecnológica)
- Identificación de integrantes potenciales y aliados de colaboración, dados los intereses afines que dejan conocer a través de la redes sociales y la web en general.
- Aportar a otros los conocimientos y experiencias del camino recorrido para facilitar el mismo a otros, compartiendo en la web mediante diferentes formatos (podcast, videos, videoconferencias, email)
- Conformación de comunidades alrededor de temas de interés compartidos, ubicados físicamente en diferentes latitudes espaciales.
- Con la hiperconexión tecnológica, la información disponible en la web permite llegar a tener una visión más amplia acerca del estado actual y de las tendencias de la actividad profesional.

- Afianzar relaciones profesionales con colegas, o pares.
- Generar oportunidades de negocio ya sea estableciendo alianzas o detectar necesidades no cubiertas a las que se puede brindar una respuesta.

➔ **HERRAMIENTAS: ¿Cómo hacer Networking?**

El Networking se trata de construir y fortalecer relaciones. Relaciones diversas y útiles con un beneficio mutuo que genera una serie de conexiones y alianzas basadas en la confianza. Para hacerlo hay que definir una estrategia que involucre elementos para crear un círculo de influencia efectivo. (Gómez Villamizar, 2008)

Herminia Ibarra, (en Butler, n.d.) ha definido tres niveles en los que debe darse el Networking:

1. **Operativo:** hace referencia a la creación de redes desde la especialidad propia de los individuos. Por ejemplo, roles como dirección de marketing, recursos humanos, gerentes de producto, proveedores, etc.
2. **Estratégico:** es importante definir cómo va a trabajar la red para lograr el alcance de objetivos comerciales y profesionales. Preguntarse ¿Hacia dónde se dirige el negocio, función o carrera? ¿Cómo puede ayudar el networking? ¿Con quién debería

establecer contactos y ¿Cómo conocer las personas que se necesitan?¿Qué se puede hacer de manera personal y profesional por los demás?

3. **Personal**: las relaciones son la clave. Gestionar una buena relación social cosecha recompensas en los negocios. Es importante diversificar la red de contactos con personas profesionales de ideas afines.

Por otra parte, se suma a lo anterior el uso de herramientas que involucren el constante intercambio en ecosistemas presenciales (offline) y virtuales (online). Todas las formas de comunicación pueden llegar a ser útiles lo importante es diseñar la estrategia y las acciones que permitan una comunicación efectiva.

A continuación destacamos algunas formas y herramientas para diseñar estrategias de Networking: (Ruiz Arevalo, 2016, 95)

- **Encontrar espacios de intercambio:** Intercambiar, conocer, compartir, cambiar, ir más allá de lo absolutamente necesario, tanto con una estrategia corporativa, como con una estrategia personal.
- **Crear redes de contacto activas:** nutrir la red es indispensable para que funcione, los individuos deben comprometerse con algunas cualidades como el ser proactivos, generar interés, colaborar con información, interactuar en la vida real y la

virtual y aportar soluciones. Una red de calidad es el fruto de muchos encuentros (virtuales y reales), es la suma de acciones que hacemos para desarrollarla y mantenerla en activa**.**

- **Habilidades:**

- Habilidades técnicas en: marketing, gestión, negociación, psicología y estrategia.

- Habilidades Relacionales: capacidad de ser curiosos, capacidad de sorpresa, buena voluntad y actitud, persuasión, paciencia y dedicación, desinterés, ofrecer, dar mucho de sí mismo.

- **Preparación:** los involucrados deben conocer sobre Networking, hay que prepararse y conocer las buenas prácticas de quienes hacen uso de este tipo de herramienta. Participar en eventos, encuentros, charlas, pertenecer a comunidades, asistir a ferias, exposiciones, relacionarse con cámaras de comercio, asistir a cursos, talleres y workshops, recibir formación presencial o virtual, entre otros.

- **Seleccionar espacios y plataformas:** seleccionar eventos y plataformas tanto en entornos presenciales como digitales de networking.

➔ **PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE NETWORKING DIGITAL INTERNODAL**

"Yo hago lo que usted no puede y usted hace lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas" María Teresa de Calcuta. La base de un proceso de networking parte de comprender que la unión hace la fuerza y que hacer parte de la red tiene como beneficio encontrar aprendizajes nuevos, en donde las experiencias aportan al crecimiento de todos los integrantes; teniendo en cuenta esto, partimos de establecer el **trabajo colaborativo** como el eje principal del networking digital que se plantea.

¿Qué es el trabajo colaborativo?

El trabajo colaborativo se desarrolla entre dos o más personas que trabajan de manera conjunta, compartiendo saberes, ideas, pensamientos, habilidades, actitudes, oportunidades, entre otros para lograr un bien u objetivo en común.



Características del trabajo colaborativo

- En el trabajo colaborativo las personas aprenden unas de otras en un proceso de colaboración horizontal, en donde las ideas de cada uno de los integrantes son valiosas y están encaminadas a los objetivos que la comunidad se ha propuesto.

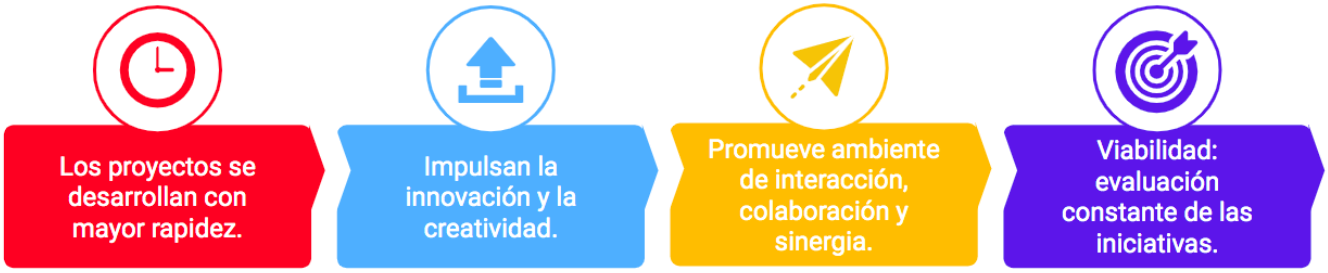
- Las ideas son valoradas y los entornos de encuentro se basan en la igualdad, se genera una motivación constante hacia los integrantes permitiendo la generación de ideas desde diferentes perspectivas.

- Se establece un sentido de pertenencia y propósito cuando los integrantes conocen los objetivos y saben que la comunidad avanza unida para alcanzarlos.

- Permite la planeación y desarrollo de proyectos conjuntos, en donde los conocimientos de cada integrante son valiosos y los objetivos son claros.

- Conformar un equipo multidisciplinar es ideal para el desarrollo del trabajo colaborativo, teniendo en cuenta que los aportes desde diferentes áreas hacen más fuertes los proyectos y a su vez permite identificar falencias o debilidades que suelen pasar de alto en equipos conformados por personas de una misma disciplina.

Beneficios del trabajo colaborativo



Propósitos y niveles del networking digital desarrollado mediante el trabajo colaborativo

Se establecen tres propósitos principales equivalentes a tres niveles del networking digital. Los tres propósitos y niveles planteados convergen entre sí y se alimentan el uno del otro. Los niveles deben estar activos de manera constante, dado que para prolongar en el tiempo la existencia y participación del networking digital es indispensable tener un flujo continuo de participantes y actividades de interés común.

3 propósitos niveles

Confianza	Fromación	Negocios
Contacto para dialogar	Contacto para profundizar	Conformar comunidad y generar alianzas

Roles importantes en la comunidad que conforma el networking digital

Dentro de la comunidad es importante que los procesos de networking no cuenten con cargos, títulos o cualquier tipo de jerarquía, esto con el fin de que los integrantes participen de manera voluntaria fomentando de esta forma el liderazgo horizontal. Sin embargo, las acciones que conforman los espacios del networking digital necesitan unos roles que permitan la planeación, ejecución, documentación y continuidad de la comunidad.

- Embajadores: el rol de los embajadores es mantener a la comunidad informada y actualizada, por lo tanto es la persona encargada de difundir las iniciativas, generar contenido de valor para la comunidad e identificar oportunidades para el desarrollo de proyectos.

- Líderes o influenciadores: este rol no suele ser adjudicado de manera explícita, ya que representa la habilidad innata de algunas personas para liderar o influir en una comunidad. Es importante que los embajadores identifiquen dentro de la comunidad las personas que asumen este rol de manera natural, ya que serán sus aliados y ayudarán a la difusión, motivación y participación en el networking digital.

- Seguidores: se denominan seguidores a los demás integrantes de la comunidad que conforman y participan en las acciones del networking digital.

Desarrollo estratégico:

A continuación se plantean las acciones estratégicas en cuatro apartados que convergen entre sí y que tienen como propósito la difusión del networking digital, así como la participación activa de sus integrantes:

Procesos de promoción y divulgación

Antes de comenzar a desarrollar las estrategias para el funcionamiento de los

tres niveles de manera intranodal, es importante establecer las características idóneas para acceder al ecosistema digital e implementar un networking digital.

Acción 1. Sitio web y blog

Objetivo:

Centralizar y documentar la información de la red en un sitio web que facilite los procesos de consulta, promoción, credibilidad y fortalecimiento del networking digital internodal.

Características

Página web creada preferiblemente en la plataforma Wordpress para obtener mejores resultados en la autoadministración del sitio, así mismo esta página debe contener página de inicio con un menú superior, banner informativo y pequeños enlaces a páginas internas con información resumida que generen la intención de navegar por todo el sitio.

Esta página debe contener categorías que están divididas por nodos y lo que entre ellos pueden ofrecer, también toda información que sea de interés general e invitaciones a eventos.

Una opción importante es implementar registros dentro de la web ya que esto

ayuda a construir comunidad para obtener información valiosa para futuros proyectos.

La página debe tener la capacidad de albergar secciones de fotografías como galería, linkear y mantener videos y audios, el blog debe ser estructurado para incluir contenido de valor que ayuda a la interacción y al posicionamiento SEO, al finalizar la sección de contactenos es de gran importancia ya que en este podemos captar nuevos registros o solicitudes.

En conclusión este sitio debe ser el primer centro de información para todos los integrantes de este proyecto y ser el abrebocas para los futuros integrantes.

Beneficios

Será una plataforma de fácil administración y con la posibilidad de crecimiento en secciones y de material gráfico y audiovisual, asimismo podrá contener gran variedad de contenido que ayudará al posicionamiento en motores de búsqueda, aportando en también al fácil posicionamiento SEM (Posicionamiento pago por medio de plataformas de pauta digital), esta plataforma se adecuara a las medidas de crecimiento del proyecto sin afectar o tener que migrar a otras plataformas.

En el tema de los usuarios esta página web ayudará a generar confianza en los procesos que se realicen fuera de ella ya que toda la información siempre estará actualizada y sin importar el medio de comunicación que utilice este proyecto llevará a

las personas a rectificar la información dentro de un solo lugar como lo es la página web.

Herramientas tecnológicas:

Wordpress

- Plataforma más reconocida a nivel mundial por su gran manejo intuitivo en la creación y administración del mismo, desde páginas web pequeñas hasta las más robustas y grandes, la manejan marcas muy reconocidas y de todo tipo de industrias.

  Esta plataforma fue creada para el manejo de blogs, esto es lo que hace que su estructura SEO sea la mejor opción para posicionamiento en motores de búsqueda.

  La estructura de creación se basa en plugins (herramientas creadas por programadores de códigos para facilitar el trabajo de los administradores y creadores de los sitios web) esto hace que personas con poco conocimiento puedan aumentar o personalizar el sitio web.

- **Características técnicas:**
    - Asignación de roles diferentes para la administración del sitio web
    - Plataforma especializada en blogs, posee un sin fin de personalización de contenido, siendo el lugar más seguro para compartir información.
    - Plataforma gratuita con la capacidad de personalización con plugins pagos.
    - Mejor creador de e-commerce del mundo.
    - Seguridad extrema.
    - Sin fin de espacios personalizados.

Joomla!

- Esta herramienta basada en CMS de código abierto cuenta con un diseño y una lógica flexible, es un sistema intuitivo y de gran posicionamiento en motores de búsqueda (SEO). así mismo tiene la posibilidad de incluir funciones externas similares a los plugins de WordPress.

Esta aplicación es la alternativa más recomendada para reemplazar a

WordPress ya que los flujos de trabajo de contenidos y el uso de plantillas que ofrecen gran variedad de diseños que facilitan el trabajo. La plataforma también permite que el acceso al administrador sea de forma muy intuitiva y que la colaboración de terceros sea eficaz.

Joomla! Es la aplicación perfecta para la creación de Páginas Web de contenido mediano y grande sin necesidad de contener y crear códigos muy complejos.

- **Características técnicas:**
    - Framework de creación de aplicaciones PHP.
    - Función de creación y gestión de caché para el aumento del rendimiento y velocidad de lectura del sitio web.
    - 15 tipos de espacios personalizados.
    - Sistema de seguridad centralizada.
    - Plataforma gratuita con la inclusión de funcionalidades pagas para mejorar la experiencia de usuario y de creación de sitios.
    - Contiene creador de blogs.

Drupal

- Plataforma preferida por los desarrolladores de códigos para creación de sitios web, con un alcance similar a Wordpress y a Joomla!, pero se requiere programadores ya que su sistema no es intuitivo para personas con poco conocimiento en código.

  Ofrece un sin fin de posibilidades en creación o personalización del sitio web, pueden ser sitios muy robustos en datos y gráficos.

  - **Características técnicas:**
    - Gran variedad de espacios personalizables como plantillas y módulos.
    - Plataforma CMS gratuita de código abierto.
    - Contiene creador de blogs

Acción 2. Creación perfiles redes sociales y grupos

Objetivo:

Proporcionar espacios de comunicación internodal mediante la creación de comunidades y grupos en las redes sociales Facebook y LinkedIn.

Características

Los grupos creados en las redes sociales de Facebook y de LinkedIn debe partir por la creación de fanpages en las mismas según los lineamientos de cada red social, la información en cada una debe representar los objetivos y dar a conocer a la marca y sus intenciones dentro de estos espacios para la creación de comunidad.

Posterior a esto se espera que las personas que se encuentran en estos espacios comienzan a seguirlos tanto en la fanpage como en los grupos, esto traerá una interacción en las publicaciones que se realicen en ellas, ya que la información que allí se comunique es puntual, específica y de interés, así mismo se pretende que entre los nodos se conforme una comunidad internodal, estos espacios de networking facilitaran el intercambio de conocimientos bajo los mismos intereses y generarán confianza espacios de educación y hasta concretar unas intenciones de negocios.

LinkedIn estará conformada por nodos que presten cualquier tipo de servicios y productos preferiblemente empresariales, bancarios, industriales y de la construcción, etc. ya que esta red social es seria en sus comunicaciones y de lo que esperan los usuarios del mismo, por eso las publicaciones deben ser siempre en pro de mantener

un estatus profesional.

Facebook estará enfocada a un tipo de nodos que sean de productos o servicios más light es decir que la forma de comunicar dichos servicios o productos se presten para utilizar formatos, mensajes fotos o videos más divertidos y espontáneos entre estos podemos mencionar a los hoteles, restaurantes parques, agencias de viajes entre otros.

Las publicaciones se deben realizar de forma continua mínimo 3 veces por semana para cualquier red social esto con el fin de mantener a las personas actualizadas e informadas, no se pueden pasar de 5 publicaciones por semana ya que esto puede ocasionar una deserción de los seguidores de la marca.

El tipo de publicación debe estar conformado por:

- Información de eventos
- Información genérica con relación a los objetivos de la marca
- Información especializada de interés específico de nodos

Beneficios

La generación de comunidad internodal es el objetivo principal, esto traerá participación con espacios de aprendizaje e información de los proyectos de la marca,

todas las personas que hagan parte de estos espacios encontrarán con frecuencia información de valor que a su vez puede traer a nuevos seguidores y a un voz a voz más efectivo.

Redes sociales a crear:

Facebook

- Red social creada con el fin de mantener conectados a amigos y familiares, la información compartida puede ser en texto , gráfico y audiovisual. Así mismo es un espacio para mantener informado a las personas con relación a los grupos de interés y sus círculos sociales.

    - Los **grupos de Facebook** son una variante de esta red social especialmente para generar comunidad bajo un interés común ya sea por hábitos, gustos o información especializada bajo un tema.

LinkedIn

- Red social creada para generar contactos de valor relacionados con ámbitos profesionales, con un sin fin de herramientas de marketing

personal y de comunicación que ayude a generar una comunidad según sectores específicos, compartiendo información de valor del mismo

- Los **grupos de LinkedIn** son un espacio virtual que genera la creación de una red de profesionales bajo unos intereses de información similares, en estos grupos se comparte contenido de valor de temas específicos, preguntas, siendo esta red social preferida para hacer networking.

YouTube

- Sitio web catalogado también como una red social por tener espacios para interactuar con las personas que ingresan a esta plataforma, se caracteriza por contener 100% material audiovisual de todo tipo subido por usuarios o creado desde la plataforma.

- **Canal en YouTube** es el espacio creado para generar una comunidad en torno a una marca ya sea personal o empresarial, en este espacio se mantiene una galería de videos propios de un tema o con un propósito particular, esto ayuda a tener

seguidores que frecuentan el canal para mantenerse informados.

Acción 3. Promoción paga para incrementar los integrantes de los nodos

Objetivo:

Fortalecer la red y el crecimiento del networking digital mediante procesos de promoción que permitan atraer a nuevos integrantes a los nodos.

Características de las campañas

- **Presupuesto:** campañas con valores mensuales entre $300.000 y $400.000 pesos

- **Tipo de campaña a pautar:** Las campañas están enfocadas a obtener tráfico a la página web y generar el diligenciamiento del formulario de registro, para esto se crean campañas en Facebook con segmentaciones individuales por nodos según las características del contenido particular que se desee ofrecer.

  La duración de publicación de estas campañas serán de 1 mes para Facebook y de 1 semana para LinkedIn ya que esta red social es muy costosa pero efectiva en sus anuncios, así mismo la TI de estas podrán tener la curva de aprendizaje y cada vez sea más efectiva en la entrega de los anuncios y se especialicen en la

búsqueda de personas que deseen estos servicios especiales del proyecto.

A partir del segundo mes se realizará una campaña de remarketing para captar y llegar a personas con los mismos intereses de los ya inscritos.

todas estas acciones traen beneficios adicionales al grupo o a la fanpage creada para este proyecto pues de una forma indirecta las personas al dar click en la publicidad tienen la opción de seguir a la marca o el proyecto haciendo que crezca la comunidad dentro de la red social.

NOTA: Es importante aclarar que para poder hacer pauta digital en las redes sociales se debe tener un fanpage primero y así me permite la plataforma invertir dinero en la publicidad paga dentro de las redes sociales.

- **Link de aterrizaje:** formulario de inscripción en el sitio web
- **Periodicidad:** Se propone realizar hasta 4 campañas para diferentes nodos, de acuerdo con las necesidades de inscripción de cada uno.

Beneficios

- Crecimiento de la comunidad
- Apoyar los procesos de inscripción de los nodos que presenten una menor participación de sus integrantes.

- Dar a conocer las características y beneficios de pertenecer al networking digital

Red social para realizar los procesos de promoción:

Facebook

Nivel 1. Contacto para dialogar

En este primer nivel se establecen acciones que permitan los acercamientos de la comunidad, generando la confianza e interés por la participación en las actividades del networking digital.

Acción 1. Cápsulas con información introductoria para los nuevos integrantes de la red - Kit de bienvenida

Objetivo:

Desarrollar material audiovisual que permita a los nuevos integrantes de los nodos conocer los procesos y características del networking digital al que pertenecen.

Características

- Videos con duración máxima de 1 minuto

- Los guiones para las creación de las cápsulas deben tener un lenguaje sencillo
- El propósito del contenido debe ser ejemplificar los diferentes mecanismos y alternativas de participación en el networking digital

Beneficios

- Crear un material que puede ser utilizado por un tiempo prolongado y permite difundir la información de manera rápida y efectiva
- Proporcionar un material que puede ser consultado de manera constante
- Simplificar los procesos de participación para los integrantes del networking digital
- Difundir los beneficios del trabajo colaborativo que se realiza en las actividades del networking digital

Temáticas:

A continuación se proponen algunas de las temáticas iniciales que se pueden desarrollar mediante las cápsulas.

- ¿Cuáles son los medios de comunicación en el networking digital?
- ¿Cómo acceder a los grupos de Facebook y LinkedIn?

- ¿Cuáles son las reglas de participación en los grupos de redes sociales y de whatsapp?
- ¿Cómo acceder a los procesos de capacitación que ofrece la red?
- ¿Qué puedo hacer para apoyar el crecimiento de la red?
- ¿Cómo dar a conocer mis servicios y/o productos a los miembros de otros nodos?

Herramientas de difusión:

- La entrega formal del kit de bienvenida se puede realizar mediante **WhatsApp**
- **YouTube:** Para alimentar el canal del networking digital y que las personas puedan consultarlos constantemente
- Los videos pueden ser compartidos en los perfiles de las **redes sociales** para generar una difusión del networking digital y sus características.

Acción 2. Generación de contenido de valor para redes y grupos sociales

Objetivo:

Proporcionar contenido de valor para los integrantes de la comunidad mediante publicaciones en las redes y grupos sociales apoyando el intercambio continuo de conocimiento y experiencia

Características

- **Formatos:** uso de diferentes formatos para cautivar la atención de la comunidad como los son gifs, imágenes estáticas, carruseles, videos cortos, etc.
- **Periodicidad:** la frecuencia de las publicaciones debe estar entre 4 a 6 publicaciones semanales y con el tiempo es importante identificar los formatos, ejes temáticos y horarios que tienen mayor aceptación en cada uno de los grupos, para potencializar la efectividad de los mensajes.
- **Tono:** se recomienda que las publicaciones usen un tono cercano y un lenguaje simple, incentivando de manera constante a la participación de la comunidad, pidiendo su opinión frente a las temáticas que se proponen.

Beneficios

- Mantener una comunicación constante con la comunidad

- Difundir los diferentes espacios de participación en el networking digital
- Mediante sondeos pequeños e informales conocer las temáticas de mayor interés para los integrantes de la comunidad

Ejes temáticos

- Tips para…
    - financiar proyectos
    - conocer grupo objetivo
    - ejecutar proyectos
    - dar a conocer mi marca
- Noticias de interés sobre los sectores que conforman los nodos
- Invitación a webinars
- Lanzamiento de podcast y cápsulas informativas

Acción 3. Grupos en WhatsApp

Objetivo:

Generar un espacio de interacción en tiempo real para fomentar el diálogo

Características

- **Grupos con tema a fin:** crear grupos por sectores que permita el acercamiento entre los integrantes de la comunidad
- **Temas:** los temas que se abordan en este tipo de espacios son generales pero de interés común para los participantes
- **Periodicidad:** el o los administradores del grupo pueden abrir conversación semanalmente con un tema o noticia de interés que motive a la participación de los integrantes, sin embargo con el tiempo y la apropiación del espacio, poco a poco serán los mismos integrantes los que dan la apertura al diálogo.

Beneficios

- Mantener una comunicación directa con los integrantes de los sectores
- Generar un espacio de integración y comunicaciones con la comunidad
- Difundir de manera directa las diferentes actividades del networking digital

Herramienta tecnológica

- Grupos de WhatsApp

Nivel 2. Contacto para profundizar

En este nivel se establecen los espacios para profundizar en temáticas mediante procesos de formación, a continuación se relacionan las acciones a ejecutar en este nivel.

Acción 1. Desarrollo de webinar

¿Qué son los webinars?

Los webinars son clases o seminarios ofrecidos e implementados por medio de una plataforma digital online, su característica principal es que se debe impartir en tiempo real y estos se deben programar bajo un día y un horario específico.

La ejecución de este espacio está dada por dos agentes, el moderador o conferencista y un auditorio o público que puede realizar algunas intervenciones en algún momento específico del espacio.

Objetivo:

Fomentar los procesos de formación de la red mediante espacios de capacitación

Herramientas tecnológicas:

YouTube Live

- Función de youtube que permite grabar en vivo desde el canal de la marca en esta plataforma, así mismo tiene un chat para realizar preguntas y responder en tiempo real.

Facebook Live

- Función de Facebook en donde las personas realizan un video en vivo que aparece en las historias o secciones de noticias de los seguidores, estos live se pueden realizar en los grupos o eventos, así mismo se puede interactuar por medio de un chat.

LinkedIn Live

- Función de LinkedIn donde las organizaciones o personas se pueden conectar a un video en vivo con el fin de obtener conocimiento, esta plataforma permite realizar preguntas y respuestas por medio del chat en tiempo real.

Meet

- Esta plataforma digital de conferencias online tiene opciones gratuitas limitadas o de forma paga en donde permite más audiencia, mayor tiempo y más herramientas para interactuar con los convocados, para hacer uso de esta plataforma se debe descargar una aplicación y todos los asistentes deben descargar la app o entrar por la página de Met por internet.

Zoom

- Esta herramienta digital online es la más usada a nivel mundial para realizar conferencias, reuniones o videollamadas en forma gratuita o paga en donde se puede acceder a un sin fin de opciones para mejorar la experiencia de los asistentes.

  Para acceder a esta herramienta se debe descargar la app o entrar desde la página web de Zoom

Tips para hacer un buen webinar

- Referencia el grupo objetivo para el webinar

- Definir el tema y la persona(s) idóneas para impartir el webinar

- Revisar estratégicamente si se puede o no cobrar por la asistencia al webinar, por ejemplo, que las personas que no hagan parte de la red deban pagar algo por esta información.

- Revisar si se necesita un registro para el webinar o si no importa la cantidad de asistentes.

- Elegir la plataforma adecuada para transmitir el webinar, entre estas pueden estar Zoom, Meet, Blacboard etc, esto estará sujeto a la cantidad de personas convocadas o el tipo de seguridad o tiempo de la conferencia, esto hará que se decida si es una plataforma paga o gratuita.

- La publicidad o difusión al webinar es importante , mínimo 8 días antes se debe comunicar para poder obtener la convocatoria deseada, así mismo durante esos 8 días se deben realizar alarmas y publicaciones recordando a las personas la asistencia al mismo, esto generará buena asistencia.

- La locación para la grabación en vivo de estos webinars debe cumplir con unas características de filmación idóneas acorde al tema y al profesionalismo que se quiera mostrar en el webinar, dentro de estos aspectos tenemos la iluminación

la cámara micrófonos y muy buena conexión a internet, preferiblemente cableado.

- Una presentación muestra lo profesional que puede ser el webinar, es decir tener todos los aspectos y pasos para mantener a las personas concentradas en el tema expuesto hace que el webinar sea exitoso.
- Generar espacios de preguntas al finalizar la presentación.
- Entregar material de apoyo después del webinar a modo de memorias.
- Realizar formatos de encuestas para recibir la retroalimentación de dichos espacios, buscando la mejora constante.

Ficha técnica webinar

Información general			
Nombre del webinar			
Fecha:		Duración:	
URL de inscripción al webinar:			
Conferencistas			

<table>
<tr><td colspan="2">Plataforma a utilizar

__ Youtube __ Meet __ Zoom __ Live LinkedIn __ Live Facebook __ Otra:_____</td></tr>
<tr><td colspan="2">URL de conexión a webniar:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Ejes temáticos del webinar

1.
2.
3.</td></tr>
<tr><td>Nodos convocados

__ G1 (Riohacha, Valledupar, Santa Marta)
__ G2 (Barranquilla, Cartagena, SAI y Montería)
__ G3 (Medellín, Quibdó)
__ G4 (Manizales, Armenia, Pereira)
__ G5 (Pasto, Popayán, Cali, Buenaventura)</td><td>

__ Grupo 6 (Bogotá, Tunja, Ibagué, Neiva)
__ Grupo 7 (Bucaramanga, Cúcuta, Barrancabermeja)
__ Grupo 8 (Villavicencio, Yopal, Vichada)
__ Grupo 9 (Guainía, Mocoa, Leticia)
__ Todos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Principales sectores a convocar

1.
2.
3.</td></tr>
</table>

Acción 2. Podcast

¿Qué son los Podcast

Este tipo de material de audio pretende mantener a las personas informadas sobre un

tema en específico. Este tipo de contenido se almacena en la nube o en lugares de fácil acceso online o de forma descargable para que las personas interesadas en estos temas puedan acceder a ellos en cualquier momento.

La ejecución y creación de este material consta de un conferencista que crea un audio explicando un tema, este producto no permite la interacción con un público a menos que se realice un live podcast (Esta versión es similar a los live visuales como el Facebook live pero solo es audio).

Objetivo:

Proporcionar contenido de valor mediante el formato de podcast, con una duración máxima de 3 minutos que permitan obtener tips valiosos para fomentar las actividades que se desarrollan en los nodos, el lugar de almacenamiento de dicho material se recomienda que sea la página web o whatsapp business u obtener una app paga como Spotify, Deezer, etc.

Tips para hacer un buen video podcast

- Selecciona el tema a comunicar
- Revisa si necesita uno o varios episodios
- Graba el audio desde el celular o equipo profesional

- Utilizar programas de edición de audio (Audition)
- Publicar el podcast en la página web, whatsapp business, spotify etc.
- Publicitar el podcast en redes sociales

Herramientas tecnológicas:

Whatsapp business

- Es una app gratuita para empresas, la cual se descarga en equipos celulares móviles, que ofrece como principal objetivo mantener comunicado a las personas que hacen parte de un grupo, esta herramienta permite el envío de texto, audios y videos.

Página web

- Dentro de la Página web es importante tener un espacio para el almacenamiento de archivos de audio con el fin de poder tener acceso frecuente a estos archivos para escucharlos directamente desde allí o descargarlos a otras plataformas.

Spotify/Deezer

- Aplicaciones de reproducción online audiovisual con énfasis en los sistemas y

archivos de audio, funcionan por medio de la descarga de la app, existen versiones pagas y gratuitas.

Ficha técnica video podcast

Información general			
Nombre del videopodcast			
Fecha de lanzamiento:		Duración:	
Expertos			
Palabras claves			
Abstract			
URL de YouTube:			
Medios de difusión __ WhatsApp __ Mail __ LinkedIn __ Facebook			

Nivel 3. Conformar comunidad y generar alianzas

Acción 1. Lluvia de ideas

¿Qué son las lluvias de ideas?

Son espacios de interacción colectiva que fomentan la innovación y la creatividad donde varias personas comparten sus propuestas, opiniones y sugerencias sobre un tema determinado

Objetivo:

Proporcionar espacios de participación activa para la identificación y desarrollos de ideas internodales.

Características

- Moderador: se cuenta con un moderador que es la persona que da la palabra, organiza las ideas y mantiene la participación ordenada de los integrantes.
- Tiempo: las sesiones para la lluvia de ideas deben estar entre los 60 y 90 minutos para asegurar la participación activa de los integrantes.
- Participantes: para lograr una participación activa se recomienda que las sesiones cuenten con máximo 15 participantes.

- Objetivo claro: es indispensable que el objetivo de la sesión sea claro y se comunique de manera explícita a los integrantes para poder abordar la temática de una manera organizada

- Reglas de la sesión:

    - Proceso para pedir la palabra - Levantar la mano o solicitar la palabra por el chat
    - Tiempo de intervención para cada participante - de 3 a 5 minutos por integrante
    - Ninguna idea es inválida

- Cierre de la sesión: Se analizan las ideas de los integrantes, se realiza el consenso de los resultados y se organiza la información, si quedaron temas inconclusos se agenda una nueva reunión.

Beneficios

- Interactuar en tiempo real con los demás colaboradores de la sesión

- Encontrar diferentes salidas o soluciones a problemáticas o temas en común

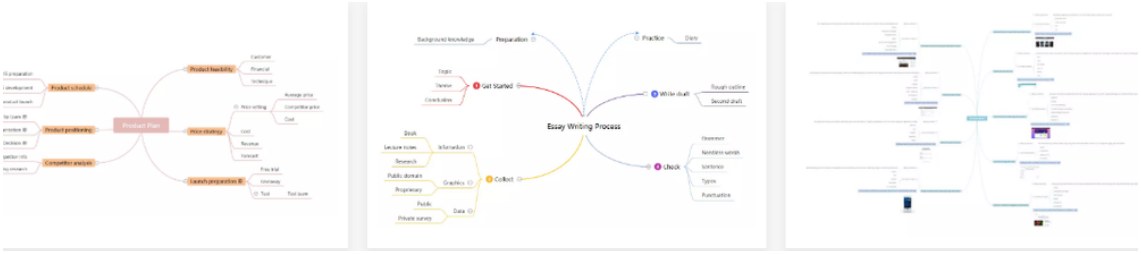
- Son espacios de participación que unen a los equipos y proporcionan un ambiente de creatividad e innovación

- Con las herramientas tecnológicas es sencillo registrar y organizar las ideas

Herramientas tecnológicas

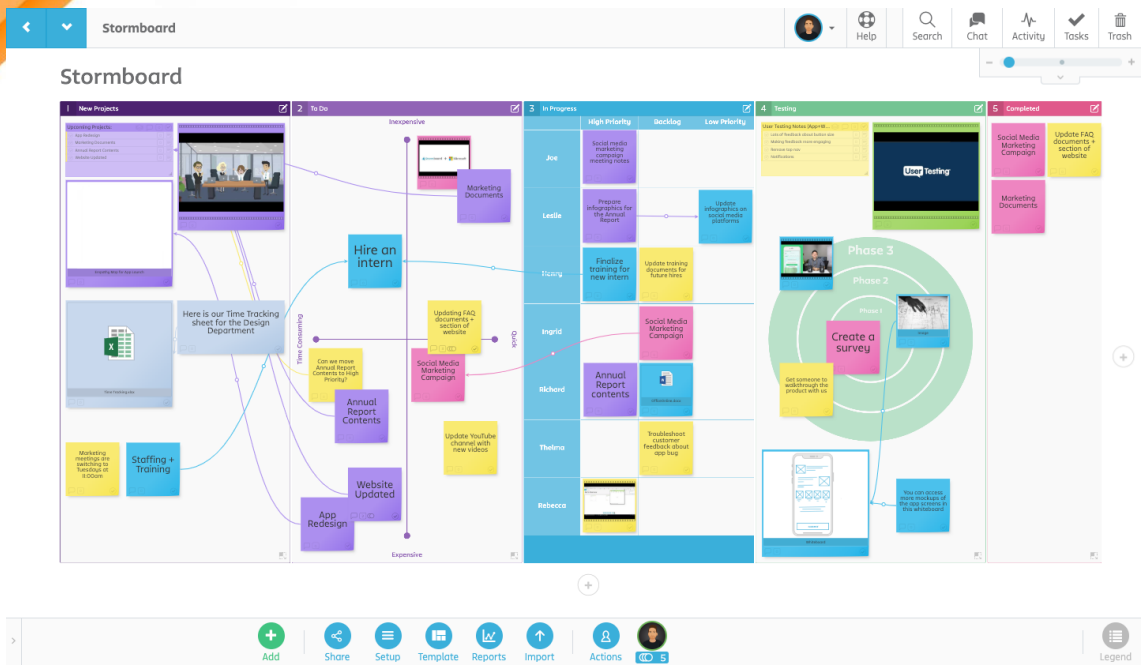
- GitMind: herramienta gratuita que permite la elaboración de diagramas o mapas mentales en los cuales se pueden plasmar las ideas de las sesiones e invitar a diferentes personas a colaborar en la edición de los mismos.

  https://gitmind.com/es/



- Stormboard: Herramienta gratuita para generar, organizar, definir priorizar y poner las ideas en marcha de manera colaborativa

  https://stormboard.com/



Acción 2. Desarrollo conjunto de proyectos mediante Wikis

¿Qué son las wikis?

Son documentos web escritos de manera colaborativa, en donde se desarrolla una temática mediante la participación activa de voluntarios expertos en el tema. Son los voluntarios de la wiki los que crean, modifican y eliminan contenido.

Objetivo:

Fomentar la construcción colectiva de conocimiento para la planeación y ejecución de proyectos

Características

- Identificar proyectos o temas de interés de la comunidad para establecer los proyectos de wiki a desarrollar, en donde los participantes proporcionan su conocimiento y experiencia para el desarrollo de la temática.
- La plataforma para el desarrollo de la wiki debe estar abierta de manera constante para los integrantes, con el fin de que puedan acceder y generar los aportes correspondientes.
- Si bien es un trabajo colaborativo, es importante que se especifique unos objetivos y apartados a desarrollar dentro de la wiki y que se generen encuentros de socialización para que los integrantes discutan sobre los resultados obtenidos y se pueda realizar un cierre, acordado entre las partes, cuando se considere que el tema, problema o proyecto ya se ha desarrollado en su totalidad.

Beneficios

- Fomenta el trabajo colaborativo dejando un producto final tangible
- Permite la participación activa de los integrantes de la comunidad sin necesidad de establecer encuentros en tiempo real

- Por ser de carácter escrito, su desarrollo hace parte de la documentación de los procesos de la comunidad

Herramientas tecnológicas:

- Fandom: Página web gratuita que permite la creación de wikis, solo es necesario crear un perfil y plantear la primera wiki para posteriormente pedir la colaboración de la comunidad en el desarrollo de la temática propuesta.

  https://fandom.zendesk.com/hc/es

- Wikidot: Sitio web para la creación de wikis, ofrece servicio gratuito para hasta la creación de 5 wikis.

  https://www.wikidot.com/

Acción 3. Ferias de emprendimiento - Ruedas de negocios

Objetivo:

Generar espacios de relacionamientos en miras de posibles alianzas u oportunidades para la generación de negocios

Características

- Para que estos espacios no pierdan el impacto se recomienda realizarlos de manera semestral o anual

- Se realiza una preinscripción para conocer las características de los proyectos y poder generar la agenda del evento

- El desarrollo se realiza mediante la metodología del pitch en donde los participantes deben realizar un discurso no mayor a 5 minutos resaltando información como:

    - Introducción: presentación de la marca o proyecto.
    - Problema: necesidad detectada en el mercado
    - Solución: cómo se satisface esa necesidad.
    - Características del mercado: a quién va dirigido.
    - Diferencial en el mercado: puntos fuertes respecto a la competencia.
    - Datos de contacto

Herramientas tecnológicas:

Para el desarrollo de las ferias o ruedas de negocios se puede usar una plataforma de reunión virtual que le permita a los participantes compartir pantalla y hacer la presentación de su marca o proyecto.

- Zoom
- Meet

➔ **INVESTIGACIÓN - TRABAJO DE CAMPO**

A continuación se explica el desarrollo de la investigación, se describe el instrumento de recolección de información y el grupo objetivo al cual se aplicará.

Etapas

Se realizará una primera fase de carácter exploratorio, que consiste en una revisión bibliográfica sobre el tema de networking, así como de documentos del Ministerio de Cultura al respecto de economía naranja, y se desarrollaron reuniones sincrónicas con funcionarios del Ministerio expertos en la temática.

Como segunda etapa, se realizará trabajo de campo, recolectando información sobre intereses, necesidades y debilidades de los nodos y mesas, mediante una encuesta en línea.

Como tercera etapa, se analizará la información recolectada para establecer las estrategias pertinentes y coherentes de networking entre los nodos y mesas.

Como última etapa, se desarrollará un paso a paso sobre el uso de las herramientas digitales para el networking digital más apropiado para:

- intercambiar experiencias sobre un tema

- profundizar en temas

- conformar una Comunidad

Instrumento De Recolección de Información

Como producto de ello se construirá una encuesta como instrumento recolección de intereses de los diferentes nodos y mesas. Se anexa un facsímil de la misma (se encuentra pendiente de aprobación por parte del Ministerio). Con el instrumento se busca conocer los principales retos de los nodos y mesas, así como qué les gustaría para superarlos.

Grupo Objetivo – Población Bajo Estudio

Está compuesto por Secretarios de Cultura, Secretaría de Turismo, Secretaría de Desarrollo y de Hacienda de las alcaldías/ gobernaciones de los municipios de los diferentes nodos y mesas.

9 regiones, como se lista a continuación:

- Grupo 1 (Riohacha, Valledupar, Santa Marta)
- Grupo 2 (Barranquilla, Cartagena, SAI y Montería)
- Grupo 3 (Medellín, Quibdó)
- Grupo 4 (Manizales, Armenia, Pereira)
- Grupo 5 (Pasto, Popayán, Cali, Buenaventura)
- Grupo 6 (Bogotá, Tunja, Ibagué, Neiva)

- Grupo 7 (Bucaramanga, Cúcuta, Barrancabermeja)
- Grupo 8 (Villavicencio, Yopal, Vichada)
- Grupo 9 (Guainía, Mocoa, Leticia)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alastruey García, R. (2011). *El networking* (Digitalia ed.). Universitat Oberta de Catalunya. https://ezproxy.ucentral.edu.co:2080/visor/20095

Alfonso Sánchez, R. (2016, 12). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. *CIRIEC-*, (88), 231-258. https://www.redalyc.org/pdf/174/17449696008.pdf

BBVA. (2020, 10 26). *Emprendedores: cómo hacer 'networking' sin salir de casa*. bbva.com. https://www.bbva.com/

Becerra Rodriguez, F. (2021, 08 21). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *Innovar*, *18*(32), 27-46. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-505120080002000 02

Butler, L. (n.d.). *Networking in the 21st*. talea.com.au. talea.com.au

Gómez Villamizar, F. J. (2008, 01 20). *Networking, otra forma de hacer negocios*. Semana.com. https://www.semana.com/networking-otra-forma-hacer-negocios/56865/

Ruiz Arevalo, N. (2016). *Triunfa haciendo networking* (1st ed.). Pontecara. https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/libro_pontecara_ls_v7.pdf

Rucandio Fernández, Judith. (2019, 26 de Junio). Youtube como canal de comunicación para las organizaciones: marketing de contenidos en youtube- Director/a: Maite Ruiz Roqueñi Bilbao

United Nations Industrial Development Organization, Unido (2001). Development of cluster and Networks of SMEs. Vienna: United Nations.

Wilhelm, G., Ramírez, F., & Sánchez, M. (2009). LAS RELACIONES PÚBLICAS: HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN LA CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA. *Razón y palabra*, (70). https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520478017.pdf

ANEXOS

- FASCÍMIL ENCUESTA INTERESES Y NECESIDADES DE NODOS Y MESAS

La cultura es de todos | Mincultura



Sección 1 de 4

ENCUESTA INTERESES, NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS Y CULTURALES EN COLOMBIA- MINISTERIO DE CULTURA Y ASCOLFA

Buenos días estimados agentes creativos y culturales del país. El Ministerio de Cultura en asoció con la Asociación Colombiana de Facultades de Administración -ASCOLFA- y como parte del convenio 1438 de 2021, busca indagar sobre necesidades, problemáticas e intereses en materia de Industrias Creativas y Culturales (ICC) en su territorio, asociadas a las dinámicas de los nodos y mesas de economía naranja.

La participación en la presente encuesta es completamente voluntaria, sus aportes son muy valiosos y permitirán apoyar el desarrollo de su territorio.

No hay respuestas correctas o incorrectas, la espontaneidad es muy valiosa. Por favor, tenga en cuenta que toda la información recogida en esta encuesta, será únicamente para fines de investigación y de acuerdo con las exigencias de las leyes aplicables de protección de la privacidad. Todas sus respuestas serán 100% anónimas como persona y serán examinadas en conjunto no hay tratamiento de análisis individual.

Le agradecemos de antemano su tiempo y colaboración

Correo *

Correo válido

Este formulario registra los correos. Cambiar configuración

lespués de la sección 1 Ir a la siguiente sección


Sección 2 de 4
DATOS DESCRIPTIVOS
Estos datos nos permitirán identificar sectores, ICC y territorios
Ciudad en la que se encuentra su industria cultural o creativa *
Texto de respuesta corta
Departamento en la que se encuentra su industria cultural o creativa *
Texto de respuesta corta
Nombre de la entidad, organización o colectivo cultural o creativo *
Texto de respuesta corta

¿La organización a la que pertenece, se puede describir como: *

- Academia o centro de formación
- Empresa Creativa o Cultural
- Agremiación o colectivo sin personería jurídica
- Caja de Compensación Familiar
- Organización No Gubernamental (ONG)
- Fundación
- Corporación
- Agente independiente o persona natural
- Otra...

La cultura es de todos | Mincultura

En materia de Industrias Creativas y Culturales, ¿cuáles son las vocaciones fuertes de tu territorio? Selecciona más de una si aplica *

- [ ] - Artesanías
- [ ] - Expresiones artísticas
- [ ] - Turismo
- [ ] - Moda
- [ ] - Gastronomía
- [ ] - Patrimonio Ancestral
- [ ] - Patrimonio cultural
- [ ] - Gráfica
- [ ] - Publicidad
- [ ] - Productos digitales
- [ ] - Artes visuales
- [ ] - Artes escénicas
- [ ] - Educación
- [ ] - Medios Digitales
- [ ] - Diseño
- [ ] - Publicidad
- [ ] - Editorial
- [ ] - Industria Fonográficas
- [ ] - Industria Audiovisual

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección

Sección 3 de 4

INTERESES Y PREFERENCIAS

En esta sección encontrará escalas de niveles de interés y opciones de interés para que seleccione la más pertinente en su nodo, mesa o territorio

¿Qué tan interesado estaría en establecer conexiones comerciales o encadenamientos productivos entre emprendedores de los diferentes territorios que hacen parte de la estrategia mesas y nodos de economía naranja? Marque solo un óvalo. *

	1	2	3	4	
Nada interesado	◯	◯	◯	◯	Muy Interesado

¿Qué tan interesado estaría en hacer networking con entidades de otros departamentos? Marque solo un óvalo. *

	1	2	3	4	
Nada interesado	◯	◯	◯	◯	Muy Interesado

Seleccione los sectores que le interesen para fortalecer en su territorio en materia de ICC. *

Puede seleccionar más de uno de acuerdo a tus intereses estratégicos

- [ ] Moda
- [ ] Joyería / Artesanías
- [ ] Turismo creativo, histórico, ancestral, religioso
- [ ] Gastronomía
- [ ] Planes de cultura
- [ ] Patrimonio cultural
- [ ] Industria Gráfica
- [ ] Publicidad
- [ ] Productos digitales
- [ ] Artes visuales
- [ ] Artes escénicas
- [ ] Educación
- [ ] Medios Digitales
- [ ] Diseño
- [ ] Industria Editorial
- [ ] Industria Fonográfica
- [ ] Industria Audiovisual

Teniendo en cuenta las dinámicas de las Mesas y Nodos de Economía Naranja, seleccione los temas que pueden ser de su interés, para conectarse con mesas y nodos de economía naranja de otras regiones *

Puede seleccionar más de uno de acuerdo a tus intereses estratégicos

- [ ] Esquemas de asesoría de emprendimiento cultural
- [ ] Estrategias de circulación.
- [ ] Mecanismos para financiar proyectos culturales y creativos
- [ ] Estrategias y sinergias para ejecutar proyectos entre varias entidades, tanto locales, como de otros nodos ...
- [ ] investigación del sector creativo y cultural

Con respecto a las Áreas de Desarrollo Naranja (ADN), mencione los temas de interés de las siguientes opciones. *

Puede seleccionar más de uno de acuerdo a tus intereses estratégicos

- [ ] Generar contactos con otras ciudades para conocer más sobre este tema
- [ ] Conocer sobre diferentes modelos de gobernanza implementados
- [ ] Intercambiar conocimiento sobre estrategias y planes de sostenibilidad
- [ ] Generar alianzas para fortalecer las dinámicas de las ADN
- [ ] No estoy interesado

Es de su interés intercambiar experiencias para conocer buenas prácticas en la conformación y ejecución de Clusters de Economía Naranja *

	1	2	3	4	
Ningún Interés	○	○	○	○	Total interés

Es de su interés conectar a los líderes y entidades relacionadas con las Ciudades Creativas de la UNESCO de Colombia, para intercambiar buenas prácticas *

	1	2	3	4	
Ningún Interés	○	○	○	○	Total interés

¿Qué nivel de relacionamiento considera que es necesario para fortalecer las acciones que su entidad desarrolla en materia cultural y creativa: *

- [ ] Nivel de conocimiento de experiencias exitosas
- [ ] Nivel de Transferencia y apropiación de experiencias exitosas
- [ ] Nivel de Generación de una comunidad en torno a un tema de interés.

De las siguientes opciones de modalidad virtual de relacionamiento, ¿Cuál es de su preferencia para aplicar en su territorio? *

- [ ] Reunión virtual
- [ ] Activación de redes sociales profesionales/empresariales
- [ ] Webinars (contenido formativo en formato de video que se imparte a través de internet)
- [ ] Videoconferencias
- [ ] Conversatorio de un tema puntual virtual
- [ ] Congreso con varias perspectivas para profundizar en un tema virtual
- [ ] Conformar una Comunidad en torno en un tema virtual
- [ ] Eventos virtuales
- [ ] Otra...

De las siguientes opciones, mencione las tres principales fortalezas del ecosistema cultural y creativo de su territorio. *

- [ ] Proyectos sectoriales
- [ ] Financiamiento de proyectos
- [ ] Modelos de gobernanza y funcionamiento del nodo
- [ ] Alta demanda de bienes y servicios culturales y creativos

Estaría dispuesto a transferir su conocimiento y/o buenas prácticas a entidades de otros ecosistemas culturales creativos de otras ciudades *

	1	2	3	4	
Nada dispuesto	○	○	○	○	Totalmente dispuesto

Después de la sección 3 Ir a la siguiente sección

Sección 4 de 4

DEBILIDADES, NECESIDADES, PROBLEMATICAS

Las siguientes preguntas son de respuesta abierta, salvo una de escala. Por favor, le solicitamos ser conciso y preciso mencionando opciones de máximo 3 palabras, y si menciona más de una, sepáralas por coma ","

¿Qué Sectores se necesitan fortalecer en su nodo o mesa? *

Texto de respuesta larga

¿Qué aspectos de los sectores mencionados se necesitan fortalecer? *

Texto de respuesta larga

Niveles necesarios de fortalecimiento *

	1	2	3	4	
Básico	○	○	○	○	Experto

¿Qué cuellos de botella considera que se deben solucionar en el ecosistema cultural y creativo de su territorio? *

Texto de respuesta larga

Mencione las tres principales debilidades del ecosistema cultural y creativo de su territorio. Ejemplo: proyectos sectoriales, financiamiento de proyectos, Modelos de gobernanza y funcionamiento del nodo, alta demanda de bienes y servicios culturales y creativos, entre otros. *

Texto de respuesta larga

MUCHAS GRACAS POR SU COLABORACION Y TIEMPO. Lo invitamos a seguirnos en redes sociales

@econaranjaenterritorio

organiza: ASCOLFA

Affiliations	Departamento/Area	Nombre	E-MAIL
Departamento de Psicología	Universidad de los Andes	Ibáñez A.	aibanez@ineco.org.ar
Plant Biotechnology Laboratory	Universidad Tecnológica de Pereira	López A.M.	alopez@utp.edu.co
Group of Ergonomics and Sustainability	National University of Colombia	Henao A.,	amhenaoo@unal.edu.co
Universidad de la Salle		Vargas L.A.	amvargas@unisalle.edu.co
Facultad de Ingeniería	Universidad Autónoma de Occidente	Andrés Felipe Gallego A.,	andresfox@gmail.com
Department of Business Administration	Pontificia Universidad Javeriana	Areiza-Padilla J.A.	areizajose@javeriana.edu.co
Universidad Católica de Manizales	Universidad Católica de Manizales	Saavedra A.G.	arley.gonzalez@cardenascentro.edu.co
Universidad de Medellín	Universidad de Medellín	Arango-Lopera C.A.,	caarango@udem.edu.co
School of Geology	Universidad Industrial de Santander	Ríos C.A.	carios@uis.edu.co
Facultad de Ingeniería y Arquitectura	Universidad Nacional of Colombia	Orrego C.E.	ceorregoa@unal.edu.co
Universidad Santo Tomás de Bogotá		Bernal-Torres C.A	cesar.bernal@unisabana.edu.co
United Nations High Commissioner for Human Rights	United Nations	Toledo D.	david.toledo@ars.usda.gov
Facultad de Derecho	Universidad de los Andes	Maldonado, D.B.	dbonilla@uniandes.edu.co
Pontificia Universidad Javeriana	Pontificia Universidad Javeriana	Castaneda D.I.	delio.castaneda@javeriana.edu.co
Universidad Nacional de Colombia–Sede Palmira	Facultad de Ingeniería y Administración	Prato-Garcia D.	dpratog@unal.edu.co
Textile Designer Independent EDESIGN	University of Los Andes	Kalmar E.R.,	e.ramos69@egresados.unlandes.edu.co
School of Social Communication and Journalism	Universidad Externado de Colombia	Lugo Hernández, E.A.	Enrique.uribe@uexternado.edu.co
Facultad de Ciencias Básicas	Universidad Antonio Nariño	Hernández F.	felix.hernandez@uji.es
IDIS Research Group	Universidad del Cauca	Moreira F.	fmoreira@upt.pt
Facultad de Ciencias Sociales	Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca	Ramírez F.	framirezl@unicolmayor.edu.co
School of Management and Business	Universidad Del Rosario	Contreras F	francoise.contreras@urosario.edu.co
Universidad de Córdoba	Universidad de Córdoba	Padilla G.	gilmaaurora86@hotmail.com
Universidad de Córdoba	Universidad de Córdoba	Padilla G.	gilmaaurora86@hotmail.com
Universidad del Valle		Gómez D.	gomez.diego@correounivalle.edu.co
Universidad de Caldas		Hernández G	gregorio.hernandez@ucaldas.edu.co
Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto Barranquilla		Rico H.	heidy.rico@uniminuto.edu
Cements Ceramics and Composites Laboratory- Universidad de Antioquia		Colorado H.A.	henry.colorado@udea.edu.co
Facultad de Comunicacion	Universidad de la Sabana	Espinosa-Medina H.D	hernanem@unisabana.edu.co
Universidad Pontificia Bolivariana	Universidad Pontificia Bolivariana	Buitrago-Trujillo H.A.,	hugo.buitrago@upb.edu.co
Centro de Estudios Médicos Interculturales (CEMI)- Facultad de Medicina	Universidad del Rosario	Sarmiento I.	isarmiento@cemi.org.co
Director of the Centre of Cultural Studies	Universidad de los Andes	Aparicio J.R.,	japarici@uniandes.edu.co
Universidad Nacional de Colombia		Pinzon JA	japinzonr@unal.edu.co
Coordinador de Investigaciones Del Instituto de Economía Social y Cooperativismo -INDESCO	Universidad Cooperativa de Colombia	Martínez Collazos J.,	jarrison.martinez@ucc.edu.co
Centro de Investigación en Economía y Finanzas (CIENFI)- Departamento de Economía	Universidad Icesi	Alonso Cifuentes J.C.	jcalonso@icesi.edu.co
Centro de Investigación en Economía y Finanzas (CIENFI)- Departamento de Economía	Universidad Icesi	Alonso Cifuentes J.C.	jcalonso@icesi.edu.co
University of La Salle in Bogotá	University of La Salle in Bogotá	Gámez Gutiérrez J.	jgamez@unisalle.edu.co
Universidad EAFIT	Universidad EAFIT	Crespo J.M.	jmartin8@eafit.edu.co
Department of Business Studies		Moreno-Gómez J.	jmoreno@cuc.edu.co
Universidad Eafit	Universidad Eafit	Paniagua J.A.V.	jovasque@eafit.edu.co
School of Managerment		Ruiz J.	jruiz@uniandes.edu.co
Departamento de Ciencias de la Computación Y de La Decisión		Branch J.W.	jwbranch@unal.edu.co
Universidad Del Rosario	Universidad Del Rosario	Mera L.C.G.	laura.garciam@urosario.edu.co
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		Zapata L.F.B.	lfbustamantez@gmail.com
Universidad de los Andes	Universidad de los Andes	Florido L.P.B.,	lp.bolanos147@uniandes.edu.co
Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas		Sanchez-Echeverri L.A.	luz.sanchez@unibague.edu.co
Universidad Central	Universidad Central	Montenegro M.,	m.montenegro121@uniandes.edu.co
Consejo de Seguridad de Procesos		Broadribb M.	mbroadribb@bakerrisk.com
Departamento de Historia	Departamento de Historia	Lux M.,	mlux@uniandes.edu.co
Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas- Instituto de Estudios para el Desarrollo		Huertas Cardozo N.	nhuertas@utb.edu.co
Grupo de Investigación Creación	Creación-Universidad Nacional de Colombia	Suárez P.A.E.,	paescandon@unal.edu.co
Universidad de la Costa		Ariza-Colpas P.	pariza1@cuc.edu.co
Laboratorio de Fitopatología- Facultad de Ciencias		Jimenez P	pedro.jimenez@unimilitar.edu.co
Nutrition and Dietetics School		Espitia P.J.P.	perez.espitia@gmail.com
Facultad de Derecho y Ciencias Politicas	Facultad de Derecho y Ciencias Politicas	Rubiano R.	rafael.rubiano@gmail.com
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas	Universidad Externado de Colombia	Pérez R.L.,	roberto.lleras@uexternado.edu.co
Universidad Nacional de Colombia	Universidad Nacional de Colombia	Gómez S.A.S.,	Sago2006@gmail.com
Universidad de la Costa	Departamento de Arquitectura y Diseño	Padilla-Llano S.E.	samuel@padillano.com
School of Management	EAFIT University	Arcand S.	sebastien.arcand@hec.ca
School of Economics and Business Administration	Pontificia Universidad Javeriana Seccional Cali	Borrero S.	silvioborrero@javerianacali.edu.co
Gastronomy	Universidad de la Sabana	Ulloa A.M.,	ulloa947@newschool.edu
Universidad Nacional de ColombiaColombia		Gomez Y.	yjgomezm@unal.edu.co
Magister en Sociedades Rurales	Línea de Investigación en Estudios Socioculturales y Problemática Ambiental	Salazar Duque Y.,	ysalazar@utp.edu.co

	Objetivo	Resultado	**Asesor Territorial del Ministerio de Cultura**	**Líder Mesa/Nodo Economía Naranja en Territorio**	**Contratista de gestión documental y apoyo logístico**	**Enlcance ASCOLFA**
Taller de Trasferencia **Encuentro con los líderes del territorio para transferir la metodología de apropiación del modelo de gobernanza**	**Transferir el modelo a equipo Mincultura y líderes de economía naranja del territorio**	**Modelo y herramientas transferidas**	* Participar del Piloto del Taller y hacer retroalimentación sobre el proceso y formatos empleados. Definir las responsabilidades para el taller presencial de transferencia * Participar con actividades específicas del taller presencial de transferencia de la Metodología del Modelo de Gobernanza de acuerdo con los roles definidos durante el piloto.	* Confirmación de la diponibilidad y compromiso para el diseño y la implementación del modelo de gobernanza en su territorio		•Proponer la metodología de transferencia del Modelo de Gobernanza. •Construir los documentos de apoyo para la transferencia del Modelo de Gobernanza. •Diseñar los formatos a utilizar en los talleres de trasferencia y aplicación del Modelo de Gobernanza. •Liderar los talleres de transferencia del Modelo de Gobernanza.
Fase Cero - Insumos y orientación General. **Resultados: Diseño de los ejes estratégicos que regirán las industrias creativas y culturales del territorio**	**Identificar y valorar el desarrollo en el territorio para formular los ejes estratégicos de desarrollo**	**Diseño de los ejes estratégicos que regirán las industrias creativas y culturales del territorio**	* Velar por que que se inicie el proceso en el territorio *Guiar el proceso y asesorar al enlace del territorio	* Recopilar la información, hacer el análisis de la inforción y diseñar la primera versión de los ejes	* Apoyo en la recolección de la información que necesita el líder territorial	*Guiar el proceso y asesorar al enlace del territorio
Fase Uno: Validar los ejes estratégicos y el objetivo **Resultado:** **Detectar actores invitados a la plenaria** **Objetivo** **Validación de los ejes estratégicos**	**Identificar los participantes del Nodo/Mesa de Economía Naranja y definir los ejes estratégicos de apuesta.**	**Detectar actores invitados a la plenaria** **Validación de los ejes estratégicos** **Definir objetivos de los nodos/mesas y ejes estratégicos**	*Guiar el proceso y asesorar al enlace del territorio * Participar en la reunión para validar los ejes estratégicos * Apoyar en el análisis de la información y en el diseño de los ejes estratégicos * Hacer seguimiento para que se cumpla la fase y diligenciar la ficha para fin (excel concertado) * Registrar los ejes y objetivos en el excel que se tiene del proyecto para tal fin	* Recopilar la información, hacer el análisis de la información y diseñar la primera versión de los ejes * Citar a la mesa de expertos para: a) validar ejes estratégicos y b) detetar actores que debería hacer parte de la plenaria del nodo.	* Apoyo en la recolección de la información que necesita el líder territorial * Confirmar la presencia de los expertos a la reunión para validar los ejes * Suministrar los formatos para el desarrollo de esta fase * Hacer seguimiento para que se cumpla la fase y diligenciar la ficha para fin (excel concertado)	*Guiar el proceso y asesorar al enlace del territorio * Participar en la reunión para validar los ejes estratégicos * Cuando así sea requerido expresamente, asesorar a los territorios en la preparación de los talleres de transferencia del Modelo de Gobernanza en los territorios.

Fase Dos: El Gobierno Corporativo **Resultado:** **Esquema de gobierno corporativo** **Definiciones base de ejes estratégicos, retos, metas, propósito y objetivo**	**Definir el esquema de Gobierno Corporativo del Nodo/Mesa de Economía Naranja.**	**Esquema de gobierno corporativo** **Definiciones base de ejes estratégicos, retos, metas, propósito y objetivo**	* Participar activamente en la reunión, asesorando y dando puntos de vista para cumplir con el objetivo de la fase * Velar que el contratista de gestión documental este cumpliendo con sus funciones	* Invitar actores del ecosistema y/o plenaria a la reunión * Liderar la reunión y asegurar que quede diseñado el esquema corporativo	* Confirmar la presencia de los actores del ecosistema y/o plenaria a la reunión * Apoyar en la gestión documental. * Suministrar los formatos para el desarrollo de esta fase * Hacer seguimiento para que se cumpla la fase y diligenciar la ficha para fin (excel concertado)	*Guiar el proceso y asesorar al enlace del territorio * Cuando así sea requerido expresamente, asesorar a los territorios en la preparación de los talleres y/o acompañar los mismos, previa disponibilidad de agenda * Velar que el contratista de gestión documental este cumpliendo con sus funciones
Fase Tres: Priorización de Gaps **Resultado:** **Priorización de brechas a cerrar en el territorio**	Identificar y priorizar los gap de los ejes estratégicos apuesta del Nodo/Mesa de Economía Naranja en el territorio.	Priorización de brechas a cerrar en el territorio	* Liderar el taller de las 7ies * Participar activamente en la reunión, asesorando y dando puntos de vista para cumplir con el objetivo de la fase * Velar que el contratista de gestión documental este cumpliendo con sus funciones	* Liderar la identificación de brechas a partir del taller de las 7 ies	* Apoyar en la gestión documental. * Suministrar los formatos para el desarrollo de esta fase * Hacer seguimiento para que se cumpla la fase y diligenciar la ficha para fin (excel concertado)	*Guiar el proceso y asesorar al enlace del territorio * Cuando así sea requerido expresamente, asesorar a los territorios en la preparación de los talleres y/o acompañar los mismos, previa disponibilidad de agenda * Velar que el contratista de gestión documental este cumpliendo con sus funciones
Fase Cuatro: Las Comisiones del Nodo/Mesa de Economía Naranja **Resultado:** **Las Comisiones del Nodo/Mesa de Economía Naranja**	Identificar y definir el Módulo del Modelo de Gobernanza a implementar.	Las Comisiones del Nodo/Mesa de Economía Naranja	* Participar activamente en la reunión, asesorando y dando puntos de vista para cumplir con el objetivo de la fase * Velar que el contratista de gestión documental este cumpliendo con sus funciones	* Liderar la identificación las comisiones de la gobernanza, objetivos y funciones * Convocar a los actores de la plenaria para el taller que permite cumplir con los objetivos de esta fase	* Confirmar la presencia de los actores del ecosistema y/o plenaria a la reunión * Apoyar en la gestión documental. * Suministrar los formatos para el desarrollo de esta fase * Hacer seguimiento para que se cumpla la fase y diligenciar la ficha para fin (excel concertado)	*Guiar el proceso y asesorar al enlace del territorio * Cuando así sea requerido expresamente, asesorar a los territorios en la preparación de los talleres y/o acompañar los mismos, previa disponibilidad de agenda * Velar que el contratista de gestión documental este cumpliendo con sus funciones
Fase Cinco: Modelo operativo y plan de trabajo **Resultados:** **Acuerdos para la operación del Nodo/Mesa de Economía Naranja.**	**Definir el modelo operativo y plan de trabajo del Nodo/Mesa de Economía Naranja.**	**Acuerdos para la operación del Nodo/Mesa de Economía Naranja.**	* Participar activamente en la reunión, asesorando y dando puntos de vista para cumplir con el objetivo de la fase * Velar para que la formulación de los planes de trabajo de las comisiones sean concretos, * Velar que el contratista de gestión documental este cumpliendo con sus funciones	* Liderar la formulación de los planes de trabajo de las comisiones y el Nodo/Mesa 2022	* Apoyar en la gestión documental. * Suministrar los formatos para el desarrollo de esta fase * Hacer seguimiento para que se cumpla la fase y diligenciar la ficha para fin (excel concertado)	*Guiar el proceso y asesorar al enlace del territorio * Cuando así sea requerido expresamente, asesorar a los territorios en la preparación de los talleres y/o acompañar los mismos, previa disponibilidad de agenda * Velar que el contratista de gestión documental este cumpliendo con sus funciones

hay q describir las fases, q significa cada una
y cuales serán los productos de cada fase
además hay q saber cuales fases serán con toc creo que todas las fases las deben desarrollar los nodos/mesas de manera independiente

Actividades	Participantes	Agosto			Septiembre				Octubre				Noviembre					Diciembre	
		17-20	23-27	30-3	6-10	13-17	20-24	27-1	4-8	11-15	19-22	24-29	2-5	8-12	16-19	22-26	29-3	6-10	13-17
Piloto del Taller	Asesores Territoriales-Contratista ASCOLFA			1															
Taller de transferencia	Actores del Nodo/Mesa, Asesores Territoriales-Contratista ASCOLFA						1												
Transferencia metodología																			
Fases 0 y 1	Actores del Nodo/Mesa, Asesores Territoriales,Contratista Gestión de Conocimiento, Contratista ASCOLFA									1									
Fases 2 y 3	Actores del Nodo/Mesa, Asesores Territoriales,Contratista Gestión de Conocimiento, Contratista ASCOLFA						1												
Fases 4 y 5	Actores del Nodo/Mesa, Asesores Territoriales,Contratista Gestión de Conocimiento, Contratista ASCOLFA												1						
Reuniones de las comisiones de los Nodos/Mesas	Actores del Nodo/Mesa, Asesores Territoriales,Contratista Gestión de Conocimiento, Contratista ASCOLFA																		
Desarrollo de estrategia de relacionamiento	Actores del Nodo/Mesa, Asesores Territoriales-Contratista ASCOLFA			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
GFACCT	Actores del Nodo/Mesa, Asesores Territoriales, Contratista ASCOLFA				1														
Eventos temáticos seleccionados mesas de trabajo del GFACCT por temas de intres	Actores del Nodo/Mesa, Asesores Territoriales, Contratista ASCOLFA, participantes interesados en los temas								1		1		1		1		1		
Apoyo en la estrategia de difusión y comunicación de los eventos del Ministerio	Actores del Nodo/Mesa, Asesores Territoriales, Contratista ASCOLFA, participantes interesados en los temas					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Evento virtual nacional de Nodos/Mesas	Actores del Nodo/Mesa, Asesores Territoriales, Contratista ASCOLFA, participantes interesados en los temas															1			
Eventos de Obsevatorios	Actores cuádruple hélice, actores del observatorio, ASCOLFA, investigadores del orden nacional									1		1		1					
Evento virtual nacional de cierre																		1	
Mapeo exprés	Actores del Nodo/Mesa, Resposnable Mapeo Ministerio-Contratista ASCOLFA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

ASCOLFA
Asociación Colombiana de Facultades de Administración

Agendas Creativas
Fuentes de Financiación

Mapa de fuentes de financiación

El presente informe preliminar del Documento de fuentes de financiación nacional e internacional recoge más de 215 fuentes y mecanismos de financiación en los diferentes sectores creativos y culturales del país.

Una vez estudiadas estas fuentes de financiación, en su revisión a profundidad serán seleccionadas las más importantes y beneficiosas para los proyectos territoriales que les permitan acceder de manera sencilla y oportuna a ellas y de esta manera desarrollar proyectos de economía naranja sostenibles a lo largo y ancho de los territorios nacionales.

Es interesante identificar y seleccionar aquellas fuentes que tienen relación con los diferentes sectores y que incluyen una o más de las 7 estrategias y pilares de la ICC de la Economía Naranja.

En un segundo capítulo de este documento estaremos desarrollando una ruta de aplicación para cada una de las fuentes de financiación seleccionadas en la que se desarrollará el paso a paso que se debe seguir para que el proyecto acceda al mecanismo de financiación, los tips y puntos clave de cada uno de ellos, los requisitos que debe tener el proyecto, su alcance y su impacto.

En las rutas encontraremos claramente el foco de cada una de las fuentes, la apuesta nacional y especialmente el impacto que se genera al entregar recursos de cofinanciación para los proyectos de las iniciativas que contribuyan a la recuperación económica de las regiones y que resuelvan necesidades, mediante el mejoramiento de la productividad, calidad, encadenamientos, la sofisticación de su oferta de productos y/o servicios, sostenibilidad y otras líneas de trabajo.

Esta ruta permitirá a las distintas mipymes elevar la productividad, sofisticación y calidad de sus productos y servicios para encontrar nuevas oportunidades de negocio con empresas y organizaciones nacionales e internacionales. Los sectores creativos tienen profundos significados sociales y culturales, que conllevan un valor económico.
Es ICC un conjunto de actividades económicas que impactan múltiples áreas de la economía y el desarrollo de los países por ello la importancia de desarrollar cada una de las principales fuentes de financiación

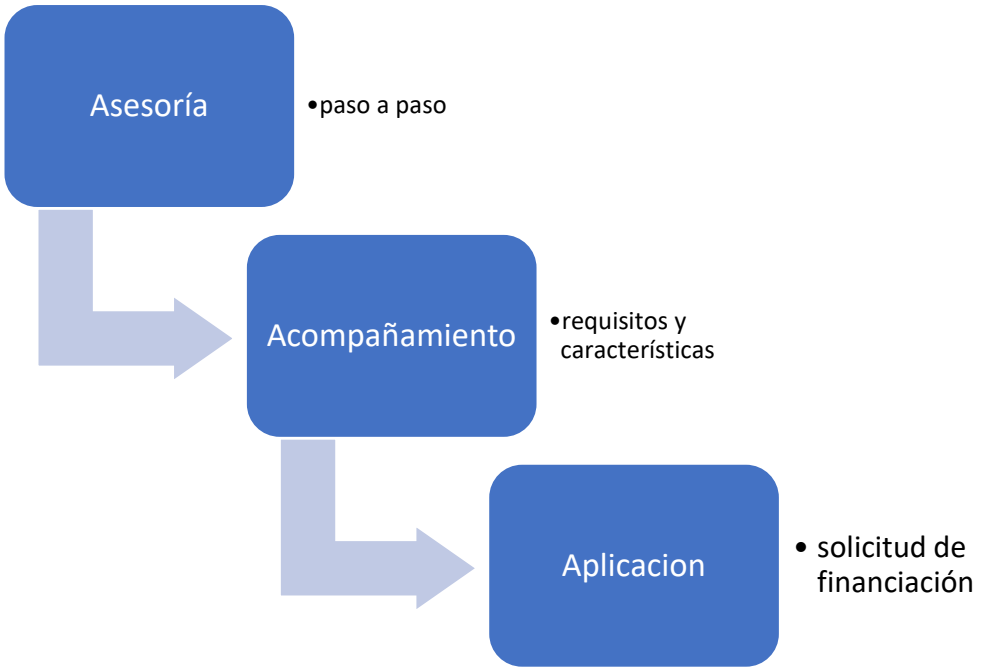
ASCOLFA
Asociación Colombiana de Facultades de Administración

Ruta de Aplicación

Fuentes de Financiación



- Cómo Acceder
- Soy Candidato
- Requisitos
- Montos
- Garantías



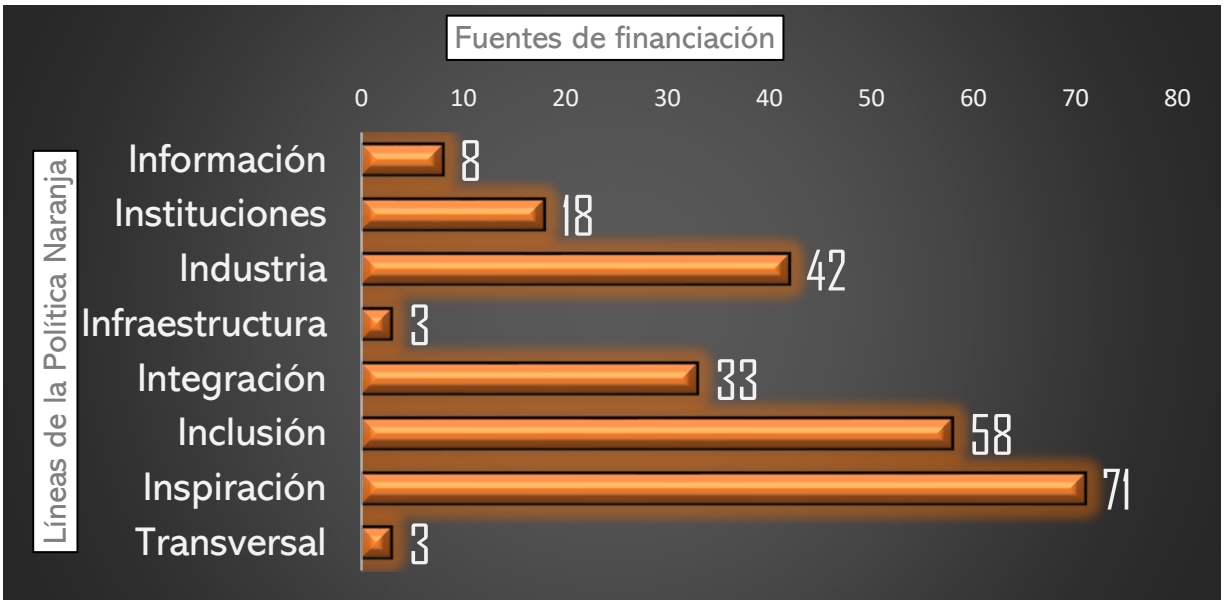
En este primer documento conoceremos las fuentes de financiación que existen actualmente, el objetivo y alcance, así como los montos disponibles en cada una de ella

I. FUENTES NACIONALES

Se presenta un total de 215 fuentes de financiación que se ofertan

desde 22 instituciones del territorio nacional.

Para cada línea de la Política Nacional de Economía Naranja, se agrupan las fuentes de financiación (Gráfica 1).



Gráfica 1. Financiación en las líneas de Política Naranja.

ASCOLFA
Asociación Colombiana de Facultades de Administración

Información
Información y conocimiento para tomar mejores decisiones.

Instituciones
Fortalecimiento y articulación institucional, financiación e incentivos.

Industria
La gestión de emprendimientos y empresas sostenibles (innovación).

Infraestructura
Territorios e infraestructuras sostenibles para el despliegue de los procesos

Integración
Integración, redes y desarrollo de mercados.

Inclusión
El desarrollo de capacidades como respuesta a la desigualdad: inclusión y acceso a oportunidades.

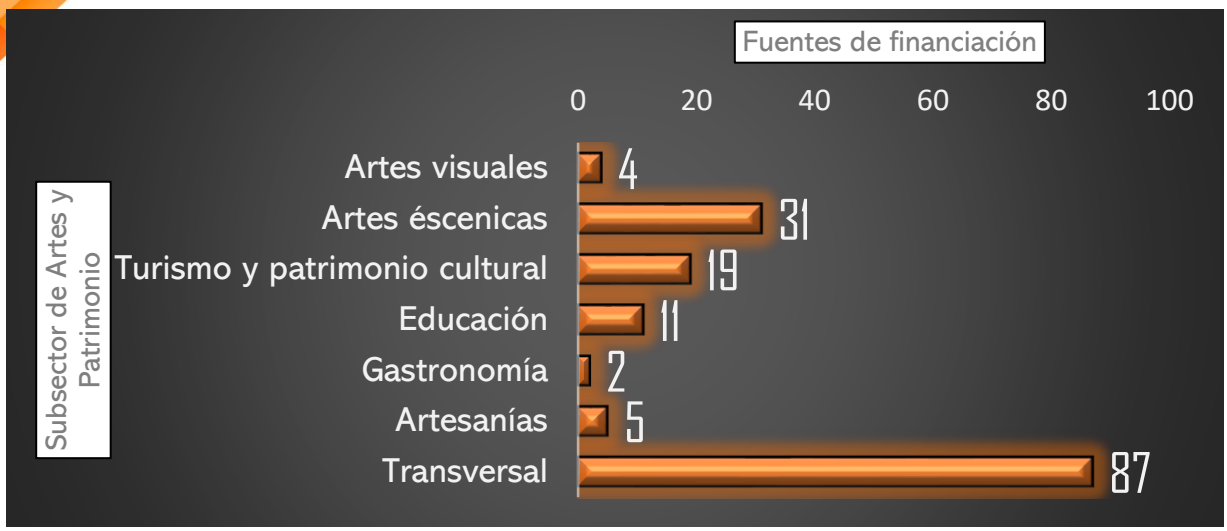
Inspiración
La creatividad y sus productos.

Los 3 SECTORES de la Economía Naranja se agrupan las fuentes de financiación (Gráfica 2).



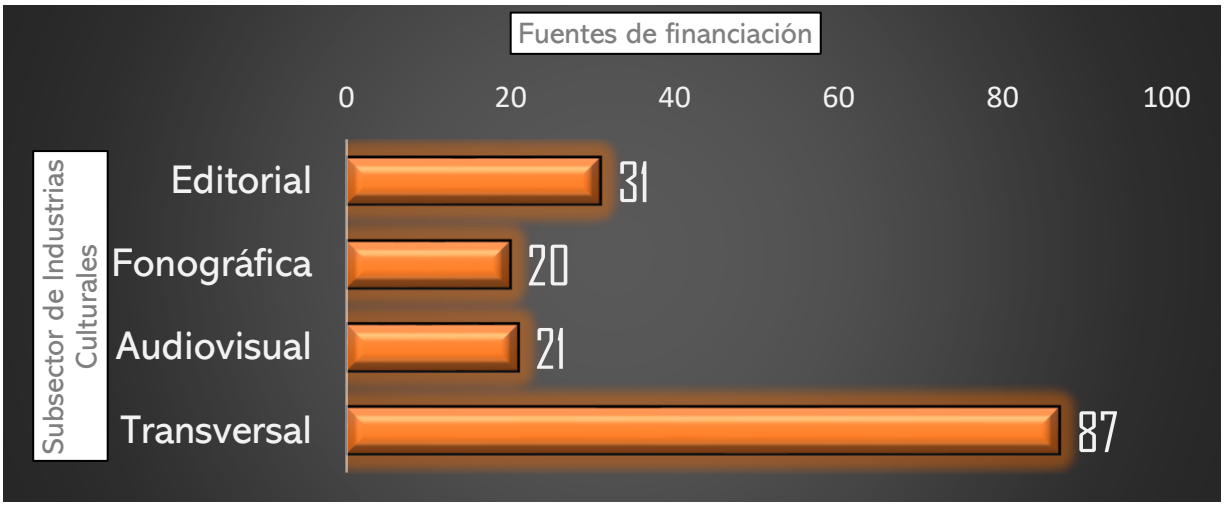
Gráfica 2. Financiación en los sectores de la Política Naranja.

Para el sector de ARTES Y PATRIMONIO se presenta financiación para los 7 subsectores asociados (Gráfica 3).



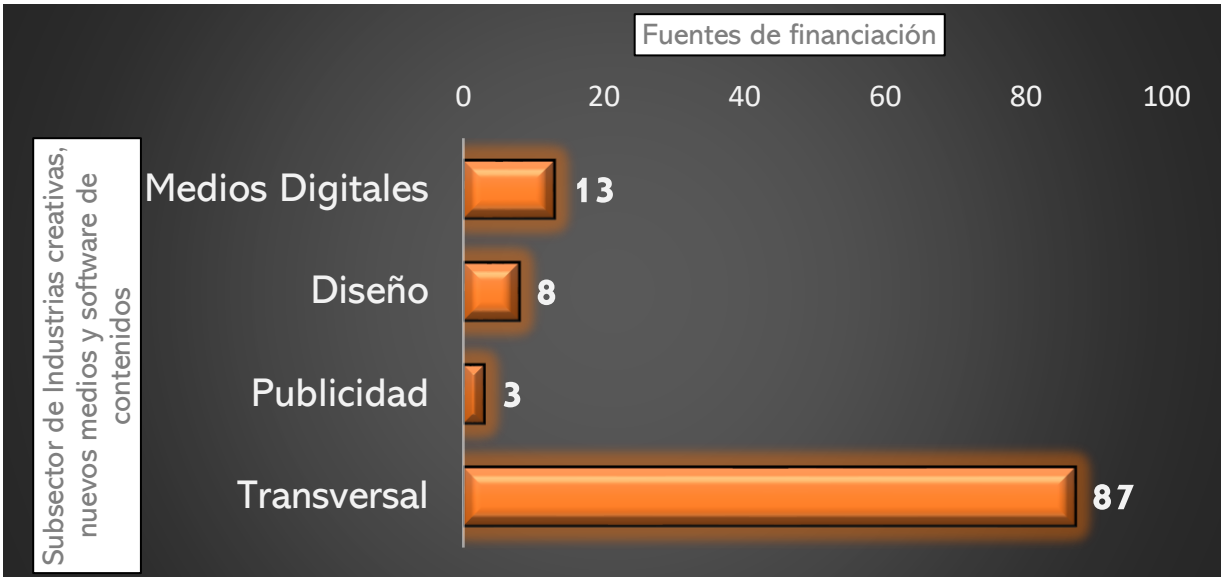
Gráfica 3. Financiación en el sector de Artes y Patrimonio.

Para el sector de INDUSTRIAS CULTURALES se presenta financiación para los 4 subsectores asociados (Gráfica 4).



Gráfica 4. Financiación en el sector de Industrias Culturales.

Para el sector de INDUSTRIAS CULTURALES se presenta financiación para los 4 subsectores asociados (Gráfica 5).

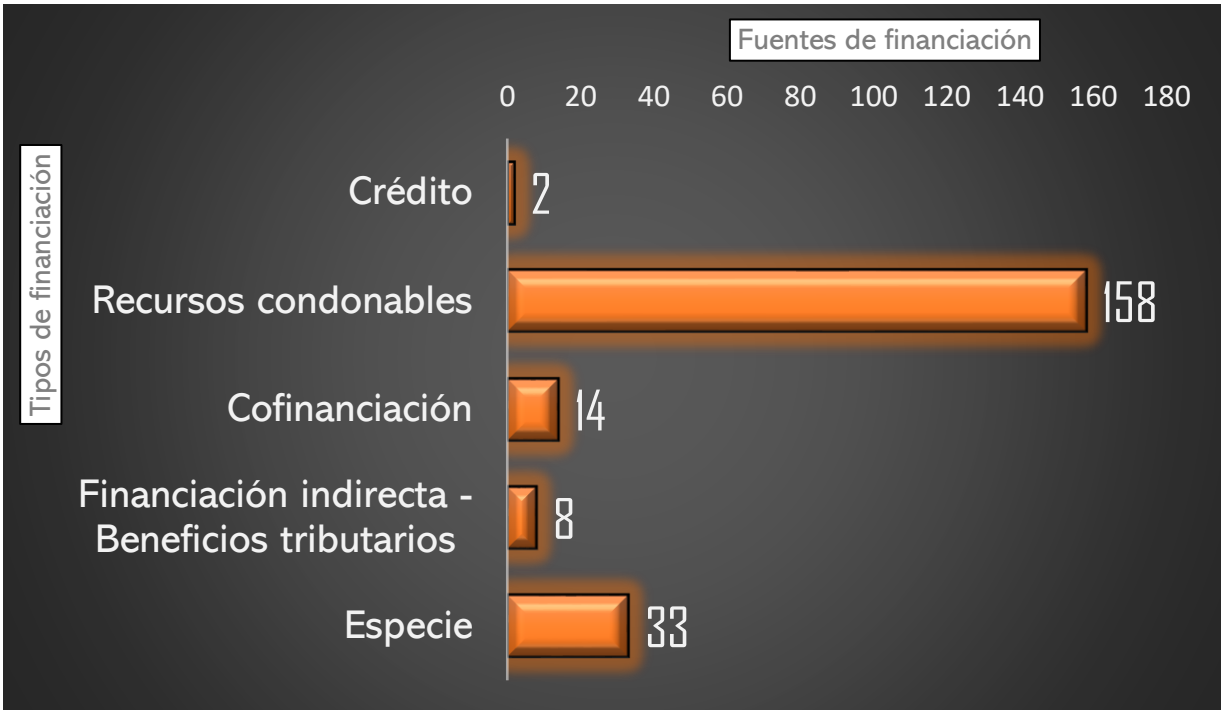


Gráfica 5. Financiación en el sector de Industrias creativas, nuevos medios y software de contenidos.

La disponibilidad de recursos para el desarrollo de la Economía Naranja se encuentra en dos principales líneas: Financiación e Inversión de capitales privados.

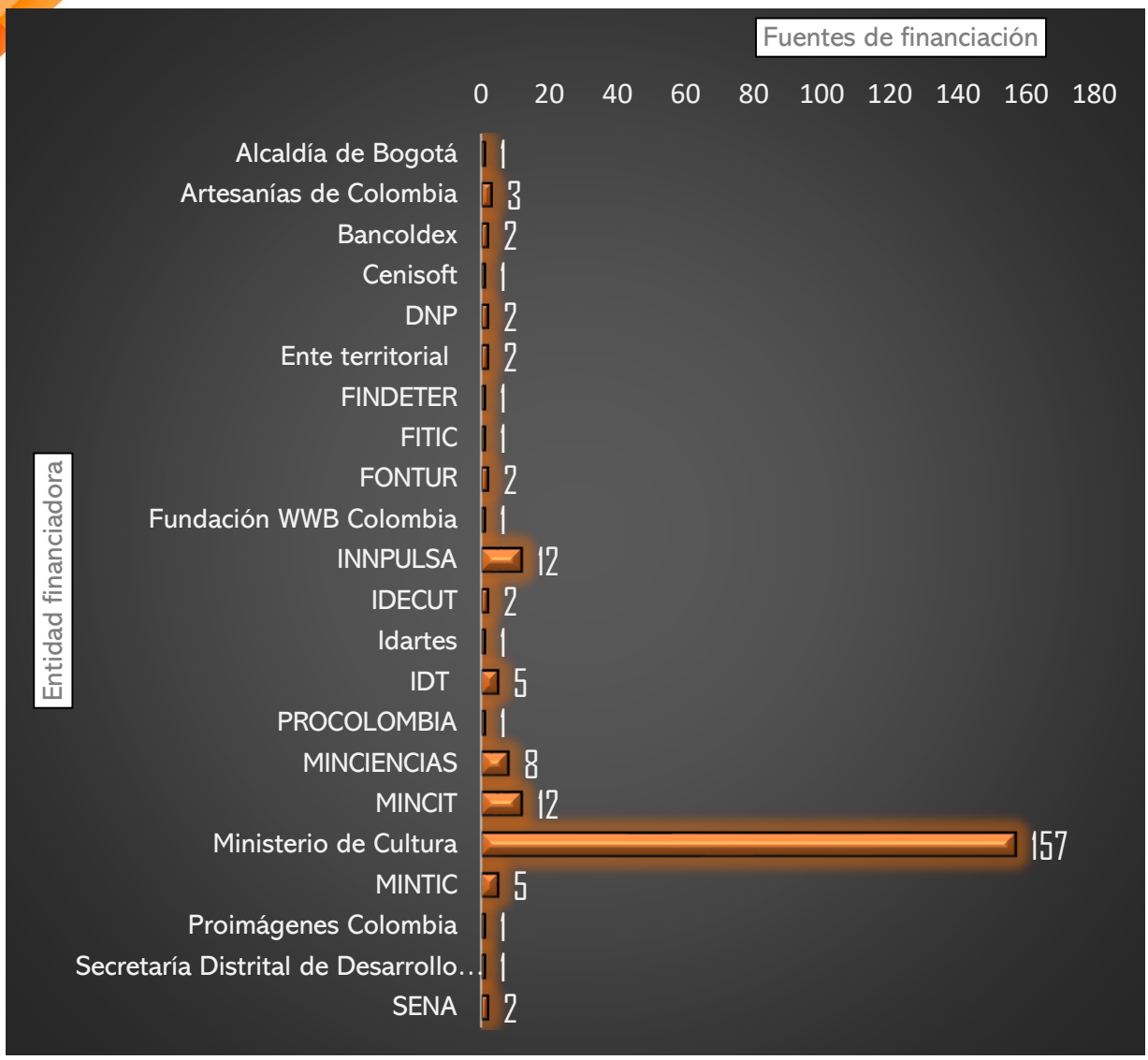
Para financiación, los mecanismos de apoyo son crédito (bajo condiciones preferentes); recurso contingente – condonables (se exonera a la entidad financiada de reembolsar los recursos sujeto a cumplimiento de objetivos y entrega de resultados esperados del proyecto); cofinanciación (se espera una contrapartida de las entidades participantes); beneficios tributarios (es

una financiación indirecta que incluye exención de renta, descuentos, deducciones) (Gráfica 6).



Gráfica 6. Tipos de financiación para la Economía Naranja

Se destaca al Ministerio de Cultura como la principal entidad financiadora de la Economía Naranja gracias a su Programa Nacional de Estímulos que comprende para el año 2021 un total de 141 oportunidades en todos los sectores y líneas de la Política Naranja (Gráfica 7).



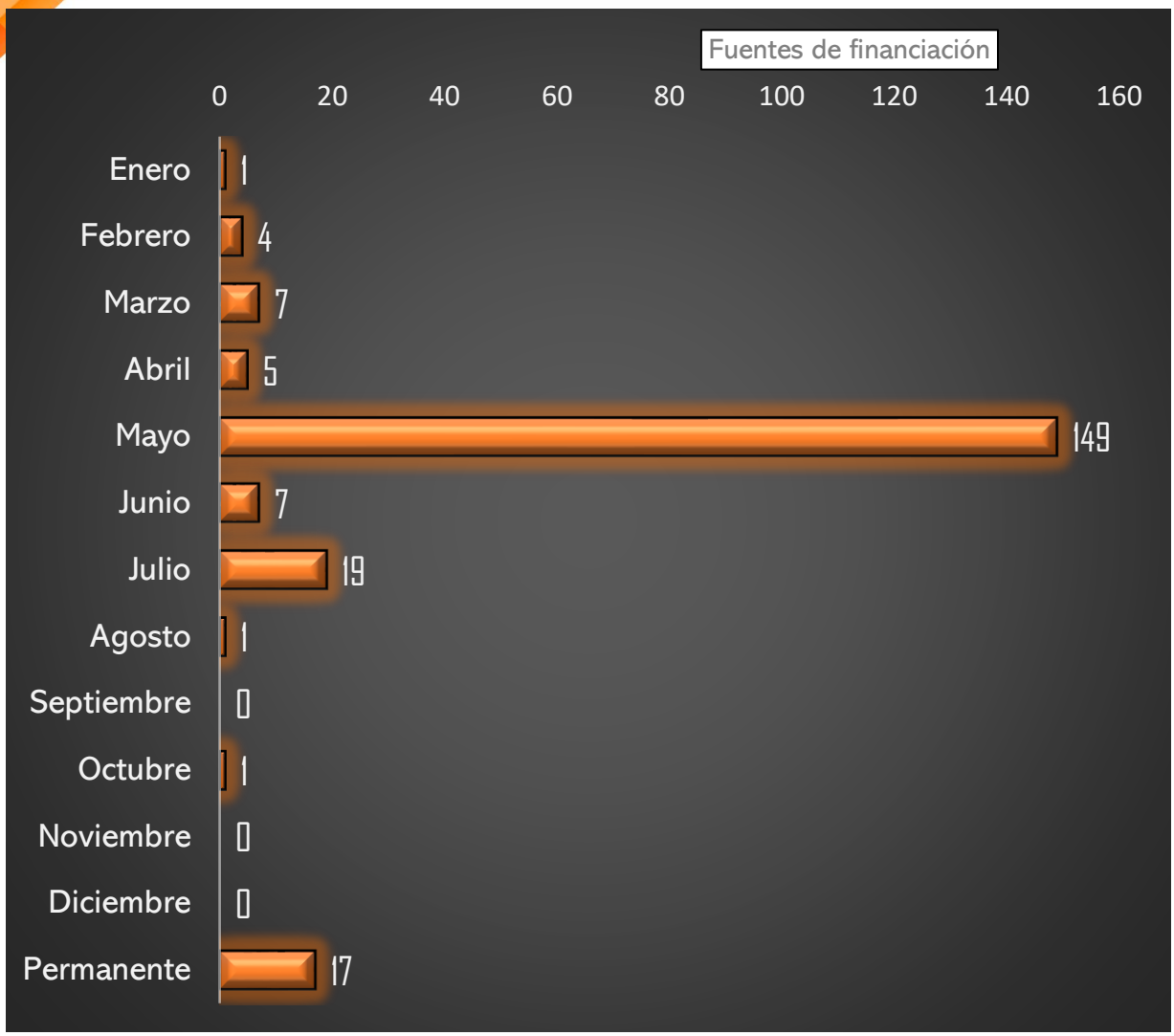
Gráfica 7. Entidades financiadoras de la Economía Naranja

Se cuenta con 21 convocatorias y oportunidades de financiación que se encuentran disponibles para los proyectos de Agendas Creativas al corte del 30 de julio de 2021 (Gráfica 8).



Gráfica 8. Vigencia de las oportunidades de financiación para la Economía Naranja

Con el fin que los actores de la Economía Naranja puedan estar atentos a la apertura de las oportunidades de financiación, se identifica la prevalencia de las mismas en cada mes del año lectivo (Gráfica 9).

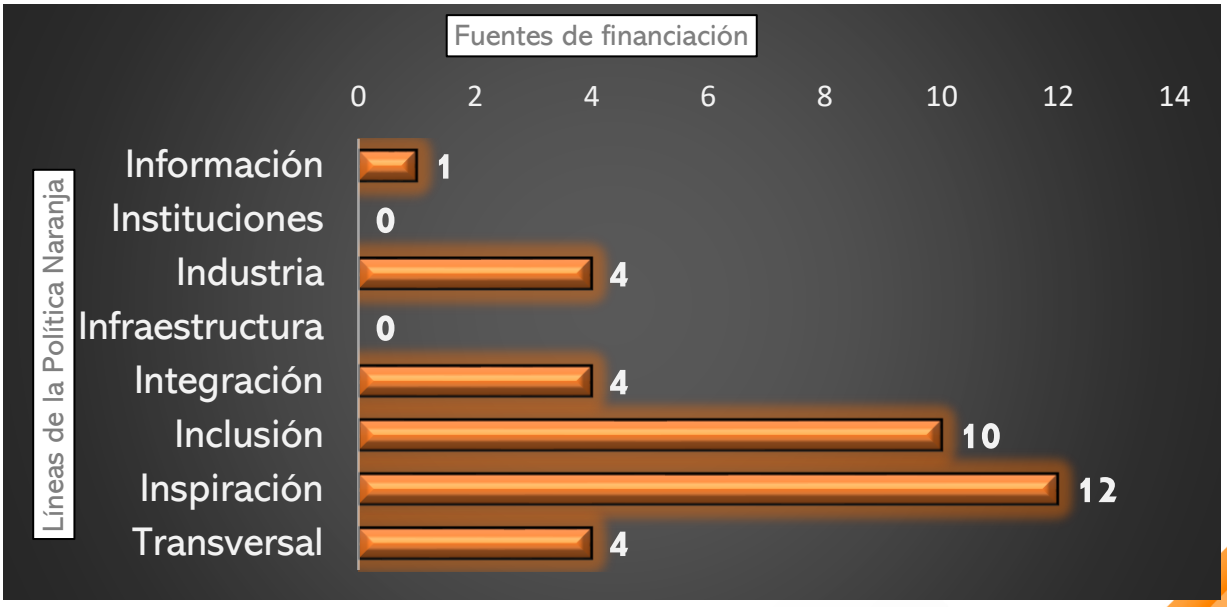


Gráfica 9. Temporalidad de la financiación para la Economía Naranja

II. FUENTES INTERNACIONALES

En las gráficas 10 a 15 se observa la distribución de financiación proveniente de fuentes internacionales según:

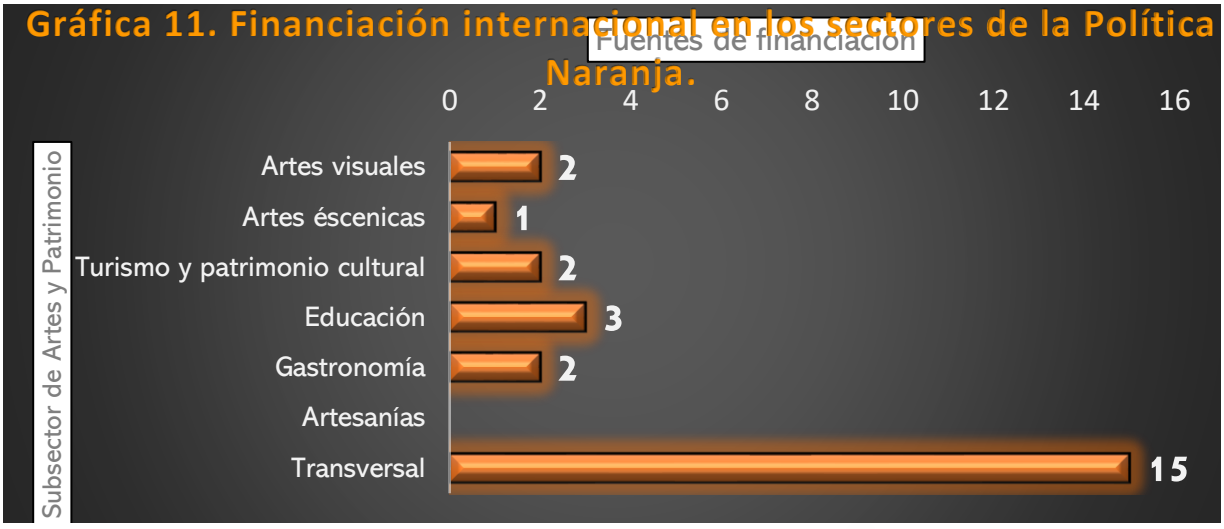
Las líneas de Política Naranja (Gráfica 10).
Sectores de la Economía Naranja (Gráfica 11).
Subsectores de Artes y Patrimonio (Gráfica 12).
Subsectores de Industrias culturales (Gráfica 13).
Subsectores de Industrias creativas, nuevos medios y software de contenidos (Gráfica 14).
Tipo de financiación (Gráfica 15).



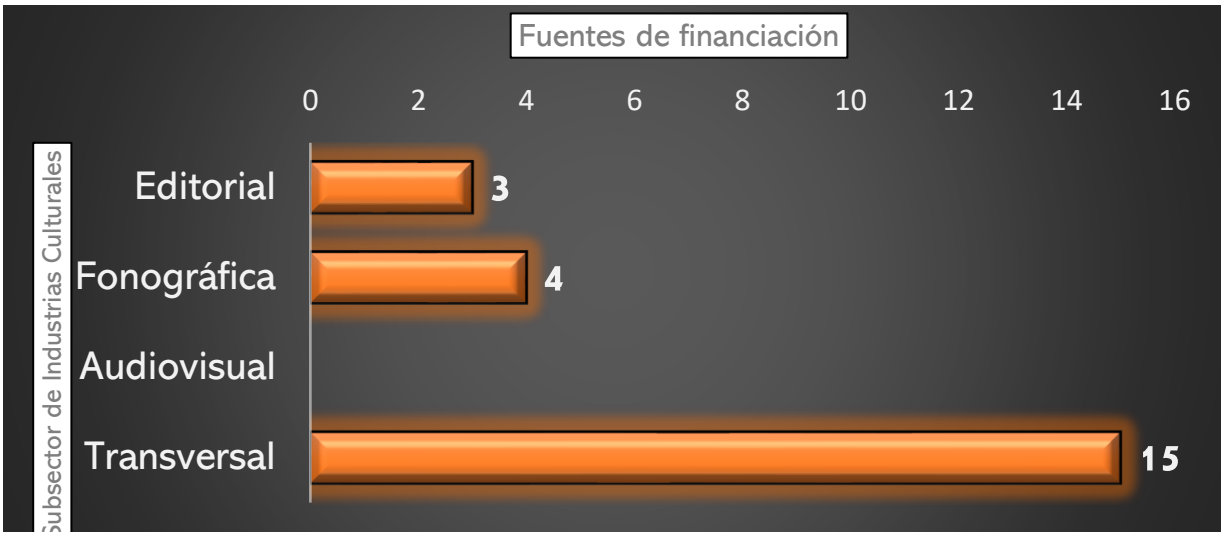
Gráfica 10. Financiación internacional en las líneas de Política Naranja.



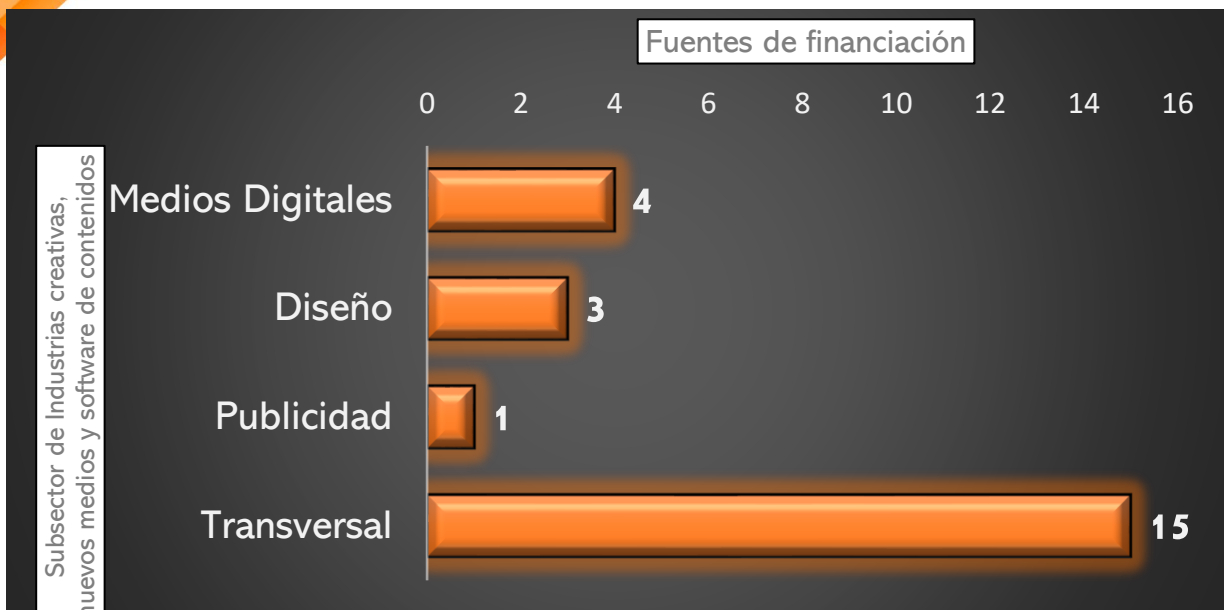
Gráfica 11. Financiación internacional en los sectores de la Política Naranja.



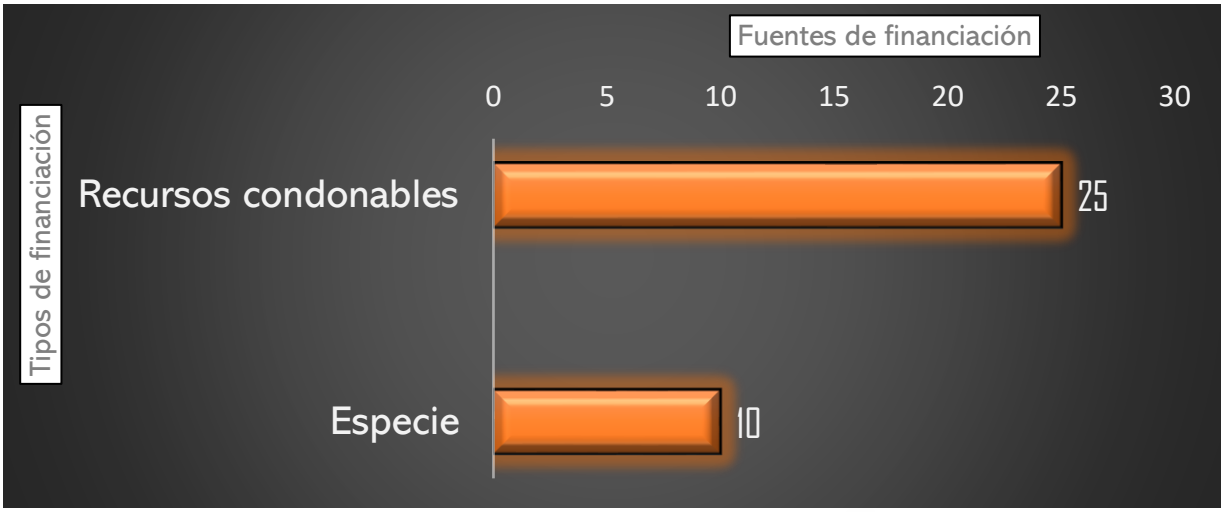
Gráfica 12. Financiación internacional en el sector de Artes y Patrimonio.



Gráfica 13. Financiación internacional en el sector de Industrias Culturales.



Gráfica 14. Financiación en el sector de Industrias creativas, nuevos medios y software de contenidos.



Gráfica 15. Tipos de financiación internacional para la Economía Naranja

III. Páginas de consulta de oportunidades de financiación

A partir de los resultados de mapeo de financiación a nivel nacional e internacional, los autores de proyectos cuentan con un ejemplo de las convocatorias y oportunidades que puede encontrar en diferentes entidades. Considerando que las convocatorias suelen ser cíclicas en muchos de los casos, se espera que los actores de las Agendas Creativas se familiaricen con la gestión de recursos y puedan establecer su propio calendario de financiación.

Con el fin de facilitar la revisión de las oportunidades de financiación, se entrega en la tabla 1, un medio adicional de consulta que consiste en una selección de páginas web que monitorean las oportunidades o sirven para comunicar sus propias ofertas de financiación.

#	ENTIDAD	Título	Link de acceso
1	Alcaldía Mayor de Bogotá. Instituto Distrital de las Artes (Idartes)	Plataforma Bogotá	https://plataformabogota.gov.co/convocatorias
2	Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte	Programa Distrital de Estímulos para la Cultura	https://sicon.scrd.gov.co/
3	Cámara de Comercio de Bogotá	Convocatorias de cooperación nacional e internacional para emprendedores y empresas	https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB/Acceso-a-Mercados-Internacionales-y-Cooperacion/Convocatorias-de-cooperacion-nacional-e-internacional-para-emprendedores-y-empresas
4	Departamento Nacional de Planeación (DNP)	Página de consulta de convocatorias	https://innovamospr.dnp.gov.co/
5	Fondo Europeo para la Paz	Listado de convocatorias relacionadas con el Fondo Europeo para la Paz	https://www.fondoeuropeoparalapaz.eu/convocatorias/
6	Gestionándote	Subvenciones y recursos para la gestión social	https://www.gestionandote.org/
7	Iberbibliotecas	Página de consulta de convocatorias	https://www.iberbibliotecas.org/
8	IDARTES	Una ventana de oportunidades para los agentes del arte y la cultura en Bogotá y el país	https://www.idartes.gov.co/es/convocatorias
9	MINCIENCIAS	Convocatorias MinCiencias	https://minciencias.gov.co/convocatorias/todas
10	Nokodá	Un mundo de oportunidades. Movilización	https://nodoka.co/es/convocatorias

		de recursos para la transformación social	
11	Recursos Culturales	Convocatorias	https://www.recursosculturales.com/tag/fotografia/
12	SENA	SENA - INNOVA	https://www.sena.edu.co/es-co/Empresarios/Paginas/SENA%20INNOVA%202020/INICIO-INNOVA.aspx
13	SOCIALAB	Convocatorias	https://comunidad.socialab.com/
14	UNESCO	Portal de la Cultura de América Latina y el Caribe	http://www.lacult.unesco.org/eventos/listado.php?uid_ext=&getipr=&lg=1&nivel=2
15	UNESCO	Página de consulta de convocatorias	https://es.unesco.org/creativity/ifcd/apply/calls
16	USAID	Página de consulta de convocatorias	https://www.usaid.gov/es/colombia/work-with-us/partnership-opportunities

Tabla 1. Páginas de consulta de convocatorias

IV. BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2008). Incentivos para las Mipymes. Recuperado de https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files_articles/incentivosparalasmipymes.pdf

Buitrago Restrepo, Felipe y Duque Márquez, Iván. (2013). La Economía Naranja. Recuperado de https://publications.iadb.org/es/la-economia-naranja-una-oportunidad-infinita

Buitrago, Felipe y Otero, William (2019). Una estrategia para liberar talentos. Revista de la Contraloría General de la República. Recuperado de https://www.contraloria.gov.co/documents/20181/1456788/4.Art.Consejero.Asuntos.Econom.pdf/a8819e63-03b7-4077-99d7-7ad26cb04c63

Consejo Nacional de la Economía Naranja. (2020). Política Integral Economía Naranja Colombia. Recuperado de

https://www.economianaranja.gov.co/media/44plbwkr/bases-conceptuales-econom%C3%ADa-naranja.pdf

Luzardo, A.; De Jesús, D. y Pérez, M. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2017). Economía Naranja. Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe. Recuperado de https://publications.iadb.org/es/publicacion/17263/economia-naranja-innovaciones-que-no-sabias-que-eran-de-america-latina-y-el

Ministerio de Cultura. (*s.f)*. Estrategias para la Economía Naranja. Recuperado de https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Patrimonio/Estrategias%20Econom%C3%ADa%20Naranja.pdf

Ministerio de Cultura. (2014). Emprendedores culturales ¡Sí hay recursos! ¿Dónde están y cómo se usan? Recuperado de https://culturayeconomia.org/blog/emprenderores-culturales-si-hay-recursos-fuentes-de-financiacion-para-el-emprendimiento-cultural/

Ministerio de Cultura. (*s.f.*). ABC Economía Naranja. Recuperado de https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/atencion-al-ciudadano/ ABC ECONOMI%CC%81A NARANJA .pdf

Ministerio de Cultura y Programa Fortalecimiento de Museos. (2014). Hacia una propuesta metodológica. Recuperado de http://www.museoscolombianos.gov.co/publicaciones/cartillas/propuestamuseologica_2014.pdf

Sierra, E.; Villacorta, O. y Rueda, A. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). La financiación de la economía creativa en Colombia. Recuperado de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-financiacion-de-la-economia-creativa-en-Colombia.pdf

La cultura es de todos | Mincultura

ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO - RESOLUCIÓN 0348 DEL 2021

FECHA: 6/08/2021

MES REPORTADO: jul-21

					DURACIÓN		RESULTADO				PRESUPUESTO ($1,091,587,304)											
ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCIONES	DESCRIBA AQUÍ LA ACCIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	META	Unidad de medida	AVANCE META	% AVANCE	PRESUPUESTO VIGENTE	PRESUPUESTO EJECUTADO	% EJECUTADO	OBSERVACIONES y/o SOPORTES	PRESUPUESTO OFICIAL MINCULTURA	PRESUPUESTO DETALLADO	CONTRAPARTIDA OFICIAL ASCOLFA	CONTRAPARTIDA DETALLADA	EJECUCION RECURSOS MINCULTURA	EJECUCION A JULIO 30 ASCOLFA	% DE AVANCE EJECUCUION ASCOLFA
Diseñar una propuesta de modelo metodológico para la conformación de esquemas de gobernanza para la estrategia nodos y mesas de economía naranja, que incluya un plan de trabajo para su implementación en máximo 30 territorios.	Estrategia Nodos de Economía Naranja ($20.000.000)	Elaborar un documento con propuesta de modelo metodológico para la conformacio de esquemas de gobernanza	Elaborar un documento que contenga una propuesta metodológica de modelo de gobernanza y estructura organizacional para los nodos y mesas naranja ya conformados y que propenda por su sostenibilidad. El documento deberá contener un plan de trabajo y cronograma detallado de implementación. La metodología será concertada con el equipo del Ministerio de Cultura y recogerá buenas prácticas ya identificadas en los territorios.	1/04/2021	Julio 31 Documento para revisión Final	100%	Modelo de Gobernanza	Documento Entregado en ajus	95%	$ 33.460.395	$ 31.787.375	95%	Una vez aprobado el documentop final se entregaran los ajustes y se procedera a hacer la edicion virtual del documento del Modelo de Gobernanza	$ 20.000.000	$ 18.000.000	$ 17.178.216,93	$ 15.460.395,24	$ 17.100.000	$ 14.687.375	95%
		Elaborar Un Plan de Trabajo y/o Cronograma de implementación		1/04/2021	Julio 31 Documento para revisión Final		Plan de Trabajo y Cronograma	**cronograma**	**90%**	$ 3.717.822	$ 3.346.040	90%			$ 2.000.000		$ 1.717.821,69	$ 1.800.000	$ 1.546.040	90%
Diseñar y elaborar un mapa de fuentes de financiación para los proyectos de las agendas creativas	Agendas Creativas Naranja ($25.000.000)	Elaborar un Documento que contenga un Mapeo de Fuentes de Financiación para proyectos	La actividad implica elaborar dos insumos relacionados con posibles fuentes de financiación de diferente origen (público y privado, local, regional, nacional e internacional) a las que se pueda aplicar con los proyectos priorizados en las agendas creativas naranja de cada territorio.	1/04/2021	Julio 31 Documento para revisión Final	100%	Documento	**95%**		$ 22.828.019	$ 20.936.618	92%					$ 7.828.019,04		$ 7.436.618	95%
		Elaborar un Documento que contenga y describa la Ruta de aplicación a las fuentes de financiación identificadas		1/04/2021	Julio 31 Documento para revisión Final	100%	Documento	**90%**		$ 3.354.865		80%		$ 15.000.000	$ 15.000.000	$ 11.182.884,34	$ 3.354.865,30	$ 13.500.000	$ 3.019.379	90%
Diseñar y gestionar dos (2) instrumentos para el seguimiento de la información e implementación de los proyectos de las agendas creativas		Diseñar y gestionar una herramienta o Cuadro o tablero de control para los proyectos priorizados en las agendas creativas elaboradas y que contenga: nombre de proyecto, objetivos del proyecto, metas e indicadores, fuentes de financiación, valor, cronograma.	Diseño de dos instrumentos para monitorear y hacer seguimiento a la implementación o el estado de los proyectos priorizados en las agendas creativas naranja de cada territorios.	1/04/2021	En Definicion Equipo de Mincultura-Ascolfa	100%	Tablero de Control	**Pendiente Reunion Mincultura y aprobación**	**0%**	$ 24.097.497	$ -	0%						$ -	$ -	0%
		Diseñar y gestionar una herramienta o Instrumento de visualización virtual o para página web de avances y logros de los proyectos de las agendas creativas, de acuerdo al cuadro o tablero de control		1/04/2021	En Definicion Equipo de Mincultura-Ascolfa	100%	Herramienta de Visualización	**Pendiente Reunion Mincultura y aprobación**	**0%**	$ -	$ -	#¡DIV/0!		$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 14.097.496,66	$ 14.097.496,66	$ -	$ -	0%
Realizar las Capacitaciones a nuevos territorios que quieran desarrollar mapeos, seguimiento a la implementación del mapeo en cada territorio y revisión de los documentos finales.	Mapeos Exprés ($29.000.000)	Convocatoria 2.000 agentes (mapeos revisitados)	Convocar a los 2.000 agentes que realizaron la encuesta en linea a nivel nacional, mediante correo electrónico o llamada telefónica, para que realicen una segunda encuesta. Esto con el fin tener una visión de la situación del sector en un segundo momento y hacer comparaciones. Se requiere lograr el diligenciamiento de al menos 500 encuestas de los 2.000 agentes encuestados en los mapeos de las 16 ciudades.	1/04/2021	Mayo-Noviembre	100%	Convocatoria-Contactos a 500 agentes del mapeo	Realizandose 40%	65%	$ 15.720.709	$ 10.218.461	65%		$ 5.333.333	$ 5.333.333		$ 10.387.375,81	$ 3.466.667	$ 6.751.794	65%
		Desarrollo aplicativo web	Desarrollo tecnológico de un aplicativo en linea para alojar la información de mapeos, bajo las directrices del Ministerio de Cultura	1/04/2021	En Definición Con el equipo de Mincultura-ASCOLFA	100%	Herramiento Web	Pendiente Reunion Mincultura y aprobación	0%	$ 23.387.376	$ -	0%		$ 13.000.000	$ 13.000.000		$ 10.387.375,81	$ -	$ -	0%
		Talleres a nuevos territorios	Diez (10) talleres de acompañamiento a los territorios que están realizando mapeos con recursos propios MARIANA NOMBRES DE TERRITORIOS	1/04/2021	Julio-Noviembre	100%	Acompañamiento territorios priorizados Mincultura-ASCOLFA		15%	$ 15.720.709	$ 2.358.106	15%		$ 5.333.333	$ 5.333.333		$ 10.387.375,81	$ 800.000	$ 1.558.106	15%
		Grupos Focales	Realizar grupos focales para la recolección de datos que permitan tener un acercamiento a los efectos de la pandemia sobre las conclusiones de los mapeos ya existentes	1/04/2021	Julio-Noviembre	100%	Grupos Focales		0%	$ 15.720.709	$ -	0%		$ 5.333.333	$ 5.333.333	$ 41.549.503,25	$ 10.387.375,81	$ -	$ -	0%
Mapeo exprés San Andrés: incluye el documento preliminar y directorio de agentes, la matriz del taller 1 DOFA, y la difusión de encuestas a directorio de agentes.	Mapeo San Andrés ($30.000.000)	Metodología y articulación	Revisión metodológica y articulación de actores	1/04/2021	junio-julio-agosto	100%			20%		$ -	#¡DIV/0!						$ -	$ -	20%
		Conformación de equipo	Conformación de equipo territorial e inicio de construcción del directorio. Contratación cinco (5) personas (equipo técnico) para el mapeo de San Andrés	1/04/2021	jul-31	100%	articulacion		20%	$ 25.600.000	$ 7.280.000	28%			$ 25.600.000		$ 10.800.000,00	$ 5.120.000,00	$ 2.160.000,00	20%
		Instrumento y caracterización	Desarrollo del instrumento de recolección y caracterización del ecosistema cultural	1/04/2021	jul-31	100%			0%		$ -	#¡DIV/0!						$ -	$ -	0%
		Diagnóstico (DOFA)	Diagnóstico y entrevistas a agentes culturales para la construcción de la matriz DOFA	1/04/2021	Agosto Septiembre	100%			0%		$ -	#¡DIV/0!						$ -	$ -	0%
		Levantamiento de información	Aplicación de encuestas y levantamiento de información	1/04/2021	Agosto Septiembre	100%			0%	$ 2.300.000	$ -	0%			$ 2.300.000		$ 900.000,00	$ -	$ -	0%
		Priorización de iniciativas	Priorización e iniciativas, con entrevistas a actores institucionales y gestores culturales	1/04/2021	Agosto Septiembre	100%			0%		$ -	#¡DIV/0!						$ -	$ -	0%
		Procesamiento de información	Procesamiento de información y análisis integrado	1/04/2021	Septiembre-Octubre	100%			0%		$ -	#¡DIV/0!						$ -	$ -	0%
		Identificación de cuellos de botella	Identificación de cuellos de botella y priorización	1/04/2021	Agosto Septiembre	100%			0%		$ -	#¡DIV/0!						$ -	$ -	0%
		Definición planes sectoriales	Definición de lineamientos para planes sectoriales	1/04/2021	Septiembre-Octubre	100%			0%		$ -	#¡DIV/0!						$ -	$ -	0%
		Socialización	Socialización	1/04/2021	Septiembre-Octubre	100%			0%	$ 2.100.000	$ -	0%		$ 30.000.000	$ 2.100.000	$ 12.857.143,00	$ 1.157.143,00	$ -	$ -	0%
Asesorar, acompañar y guiar a las entidades territoriales en la creación de los observatorios territoriales.	Observatorios Territoriales ($15.000.000)	Documento guia de creación	Documento guia para la creación de observatorios territoriales.	1/04/2021	Julio- Agosto	100%	Documento		70%	$ 10.952.977	$ 7.667.084	70%			$ 5.000.000		$ 5.952.976,58	$ 3.500.000,00	$ 4.167.083,60	70%
		Cartilla paso a paso	Cartilla guia del paso a paso para la creación de observatorios territoriales.	1/04/2021	Julio-Agosto	100%	Cartilla		70%	$ 10.952.977	$ 7.667.084	70%			$ 5.000.000		$ 5.952.976,58	$ 3.500.000,00	$ 4.167.083,60	70%
		Plan de trabajo	Documentp con plan de trabajo para el seguimiento, asesorias y gestión de problemas y cuellos de botella.	1/04/2021	Julio- Agosto	100%	Documento		70%	$ 10.952.977	$ 7.667.084	70%		$ 15.000.000	$ 5.000.000	$ 17.858.929,73	$ 5.952.976,58	$ 3.500.000,00	$ 4.167.083,60	70%
Elaboración de diagnósticos de factibilidad y viabilidad para la construcción de dos Cuentas satélite de cultura y economía naranja: Medellín, Cali	Cuentas Satélites Territoriales ($60.000.000)	Documento diagnóstico	Documento diagnóstico de factibilidad para la creación de cuentas satélites de cultura y economía naranja por cada enlace territorial. El documento deberá plasmar la manifestación de voluntades de las entidades de cada territorio fruto de las conversaciones realizadas y especificar las fuentes de información que se requieren, así como las condiciones de las mismas. Para lo anterior se propone contar con dos profesionales para cuentas satélite (uno por cada territorio) en economía o estadística con experiencia en manejo de bases de datos seleccionados por el Ministerio de Cultura pero bajo la supervisión de la entidad contratante.	1/04/2021	noviembre	100%	Documento		0%	$ 19.186.971	$ -	0%			$ 15.000.000		$ 4.186.970,90	$ -	$ -	0%
		Cronograma	Cronograma de actividades necesarias que den cuenta del paso a paso a desarrollar por parte de los territorios para construir una cuenta satélite en una vigencia futura. Este cronograma deberá tener en cuenta un plan de trabajo de articulación con el DANE y demás instituciones para las actividades que así lo requieran.	1/04/2021	noviembre	100%	Cronograma		10%	$ 19.186.971	$ 1.918.697	10%			$ 15.000.000		$ 4.186.970,90	$ 1.500.000,00	$ 418.697,09	10%
		Capacitación de enlaces	Capacitación de enlaces	1/04/2021	junio-julio	100%	1ra Capacitación		50%	$ 19.186.971	$ 9.593.485	50%			$ 15.000.000		$ 4.186.970,90	$ 7.500.000,00	$ 2.093.485,45	50%
		Espacios de comunicación con entidades	Creación de espacios de comunicación con diferentes entidades	1/04/2021	Mayo-Noviembre	100%	reuniones		30%	$ 19.186.971	$ 5.756.091	30%		$ 60.000.000	$ 15.000.000	$ 16.747.883,61	$ 4.186.970,90	$ 4.500.000,00	$ 1.256.091,27	30%
Generales Linea de Información y Conocimiento	Generales Linea de Información y Conocimiento	Documento de estrategia de networking (observatorios)	Documento de estrategia de networking que incluya justificación, componentes, acciones, metas, productos, resultados.	1/04/2021	agosto Septiembre	100%			60%	$ 12.444.762	$ 7.466.857	60%		$ 5.000.000	$ 5.000.000	$ 7.444.762,37	$ 7.444.762,37	$ 3.000.000,00	$ 4.466.857,42	60%
		Estrategia de medios y contenidos gráficos (observatorios)	Desarrollar contenidos gráficos y comunicacionales relacionados con las actividades desarrolladas en el convenio (nodos, agendas, mapeos, observatorios, cuentas satélite) y para manejo de redes sociales en el marco de la implementación de la estrategia de networking diseñada. Productos concretos: 2.1 Apertura y manejo de tres redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter): plan de manejo de redes y evidencias de métricas. 2.2 Contenidos visuales, audiovisuales y escritos para mínimo 8 publicaciones mensuales en las tres redes sociales y en las redes del Ministerio	1/04/2021	Julio	100%	Estrategia de Medios y Protocolo de Comunicación		90%	$ 16.141.429	$ 14.527.286	90%		$ 8.696.667	$ 8.696.667	$ 7.444.762,37	$ 7.444.762,37	$ 7.827.000,00	$ 6.700.286,13	90%
		Listado de redes del observatorio	Listado de redes con perfil de investigación en las que se divulguen los contenidos científicos, encuentros y presentaciones de producidas por los observatorios nacional y territoriales."	1/04/2021	Listado	100%	Listado		70%	$ 16.141.429	$ 11.299.000	70%		$ 8.696.667	$ 8.696.667	$ 7.444.762,37	$ 7.444.762,37	$ 6.087.666,67	$ 5.211.333,66	70%
		Evento Inauguración Observatorio Territorial Cali	Evento Inauguración Observatorio Territorial Cali	1/04/2021		100%	Inauguración		100%	$ 8.920.692	$ 8.920.692	100%		$ 4.000.000,00	$ 4.000.000	$ 4.920.692,43	$ 4.920.692,43	$ 4.000.000,00	$ 4.920.692,43	100%
		Evento Inauguración Observatorio Territorial Medellin	Evento Inauguración Observatorio Territorial Medellin	1/04/2021		100%	Inauguración		100%	$ 8.920.692	$ 8.920.692	100%		$ 4.000.000,00	$ 4.000.000	$ 4.920.692,43	$ 4.920.692,43	$ 4.000.000,00	$ 4.920.692,43	100%
		Primer evento virtual (observatorios)	Primer Evento Virtual de proyectos de los observatorios del orden nacional en el cual se identifiquen y convoquen entidades del orden público, privado y académico para debatir temas pertinentes y priorización de proyectos de los observatorios regionales	1/04/2021	Agosto	100%			0%	$ 8.254.026	$ -	0%			$ 3.333.333	$ 4.920.692,43	$ 4.920.692,43	$ -	$ -	0%
		Segundo evento virtual (observatorios)	Segundo Evento Virtual de proyectos de los observatorios del orden nacional en el cual se identifiquen y convoquen entidades del orden público, privado y académico para debatir temas pertinentes y priorización de proyectos de los observatorios regionales	1/04/2021	Septiembre-Octubre	100%			0%	$ 8.254.026	$ -	0%			$ 3.333.333	$ 4.920.692,43	$ 4.920.692,43	$ -	$ -	0%
		Tercer evento virtual (observatorios)	Tercer Evento Virtual de proyectos de los observatorios del orden nacional en el cual se identifiquen y convoquen entidades del orden público, privado y académico para debatir temas pertinentes y priorización de proyectos de los observatorios regionales	1/04/2021	Septiembre-Octubre	100%			0%	$ 8.254.026	$ -	0%		$ 10.000.000	$ 3.333.333	$ 4.920.692,43	$ 4.920.692,43	$ -	$ -	0%
TOTAL		Evento de cierre (observatorios)	Evento/actividad virtual del orden nacional para la difusión y divulgación de investigaciones y publicaciones.	1/04/2021	noviembre	100%			0%	$ 8.920.692	$ -	0%		$ 4.000.000,00	$ 4.000.000	$ 4.920.692,43	$ 4.920.692,43	$ -	$ -	0%
		Contratación de enlaces cuentas	Contratación de dos enlaces para la gestión de la estrategia de cuentas territoriales.	1/04/2021	Por definir	100%			10%	$ 55.386.785	$ 5.538.679	10%		$ 32.000.000	$ 32.000.000	$ 23.386.785,20	$ 23.386.785,20	$ 3.200.000,00	$ 2.338.678,52	10%
		Contratación enlaces general	Nueve (9) enlaces para la gestión de la estrategia en conjunto con NODOS.	1/04/2021	Por definir	100%			10%	$ 185.386.785	$ 18.538.679	10%		$ 162.000.000	$ 162.000.000	$ 23.386.785,20	$ 23.386.785,20	$ 16.200.000,00	$ 2.338.678,52	10%
		Contratación de enlaces observatorios	Contratación de dos enlaces para la gestión de la estrategia de observatorios territoriales.	1/04/2021	Por definir	100%			50%	$ 55.386.785	$ 27.693.393	50%		$ 32.000.000	$ 32.000.000	$ 23.386.785,20	$ 23.386.785,20	$ 16.000.000,00	$ 11.693.392,60	50%
Generales Grupo de Ecosistemas y Emprendimientos Creativos	Generales Grupo de Ecosistemas y Emprendimientos Creativos	Contratar Un (1) coordinador general	Funciones principales: Elaboración de plan de trabajo y cronogramas de actividades Seguimiento y cumplimiento de acciones y del presupuesto Coordinar el equipo conformado y contratado Garantizar la calidad de cada una de las acciones implementadas Por 8 meses aproximadamente (o el tiempo de duración del convenio)	1/04/2021	Coordinador	100%	Coordinación General del proyecto		50%	$ 83.386.785	$ 41.693.393	50%		$ 60.000.000	$ 60.000.000	$ 23.386.785,20	$ 23.386.785,20	$ 30.000.000,00	$ 11.693.392,60	50%
		Contratar 9 enlaces para apoyo en región en las diferentes actividades en las que MinCultura brinda acompañamiento territorial (Estrategia Nodos de Economía Naranja)	los enlaces de apoyo tendrá como principales funciones: *Elaboración de projecter charters (instrumentos No. 7) de los proyectos de agendas creativas en los territorios asignados *Facilitar y acompañar las sesiones de trabajo con las entidades de los nodos y mesas para implementar los esquemas de gobernanza de los nodos y mesas *Apoyo en gestión para la articulación con las entidades territoriales de cada nodo o mesa. * Apoyo en difusión de actividades en los territorios. *Apoyo en la logistica y gestión de los eventos presenciales y virtuales en los territorios: 1) 9 eventos presenciales de suscripción de agendas creativas, en igual número de territorios. 2) 5 instalaciones presenciales de mesas naranja, en igual número de municipios. 3) 1 evento virtual de capacitación para el fortalecimiento institucional. 4) 7 eventos de networking. Los enlaces estarán contratados por 8 meses aproximadamente y será uno por grupo:	1/04/2021	Por Definir	100%	Proceso de selección candidatos (Se dejo pendiente la contratación- por definir con Mincultura-ASCOLFA)		10%	$ 185.386.785	$ 18.538.679	10%		$ 162.000.000	$ 162.000.000	$ 23.386.785,20	$ 23.386.785,20	$ 16.200.000,00	$ 2.338.678,52	10%
		Elaborar un Documento de estrategia de networking para la Estrategia Nodos y Mesas de Economía Naranja	El documento incluye como mínimo justificación, componentes, acciones, metas, productos, resultados y contendrá el desarrollo metodológico de los laboratorios regionales de networking y de los eventos nacionales	1/04/2021	Agosto Documento Final con la inclusión de las necesidades territoriales	100%	documento final en revision		30%	$ 12.444.762	$ 3.733.429	30%		$ 5.000.000	$ 5.000.000	$ 7.444.762,37	$ 7.444.762,37	$ 1.500.000,00	$ 2.233.428,71	30%
		Apertura y manejo de tres redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter): plan de manejo de redes y evidencias de métricas.		1/04/2021	julio	100%	redes		100%	$ 16.141.429	$ 16.141.429	100%		$ 8.696.667	$ 8.696.667	$ 7.444.762,37	$ 7.444.762,37	$ 8.696.666,67	$ 7.444.762,37	100%
		Crear y productir Contenidos visuales, audiovisuales y escritos para mínimo 8 publicaciones mensuales en las tres redes sociales y en las redes del Ministerio, relacionadas con la Estrategia Nodos y con las agendas creativas	El plan de manejo de redes tendrá un enfoque que facilite o induzca la dinámica internodal y que permita generar comunidad	1/04/2021	junio-noviembre	100%	contenidos y piezas		0%	$ -	$ -	#¡DIV/0!						$ -	$ -	0%
		Servicio de logística y producción para Cinco (5) eventos/actividades virtuales regionales o laboratorios de networking (caribe e insular, pacífico, centro, antioquia-eje cafetero, oriente-sur).	Para los eventos se debe proveer: plataforma virtual, apoyo en convocatoria y difusión, logística del evento, elaboración de memorias.	1/04/2021	Pendientes por definir Nuevas Fechas con Mincultura	100%	eventos		0%	$ 8.920.692	$ -	0%		$ 4.000.000,00	$ 4.000.000	$ 4.920.692,43	$ 4.920.692,43	$ -	$ -	0%
		Servicio de logística y producción para Dos (2) Eventos/actividades virtuales de orden nacional que faciliten el relacionamiento entre nodos	Para los eventos se debe proveer: plataforma virtual, apoyo en convocatoria y difusión, logística del evento, elaboración de memorias.	1/04/2021	Pendientes por definir Nuevas Fechas con Mincultura	100%	eventos		0%	$ 8.920.692	$ -	0%		$ 4.000.000,00	$ 4.000.000	$ 4.920.692,43	$ 4.920.692,43	$ -	$ -	0%
		GASTOS ADMINISTRATIVOS								$ 73.501.970	$ 22.739.904	31%		$ 49.910.000	$ 49.910.000	$ 23.591.970,00	$ 23.591.970,00	$ 22.739.904	$ 21.401.225	0%
										$ 1.078.730.162	$ 321.948.236	30%	$ -	$ 743.000.000	$ 743.000.000	$ 348.587.305	$ 348.587.305	$ 205.237.904	$ 141.130.936	$ 15

total proyecto $ 1.091.587.304

-$ 12.857.142

ASCOLFA
Asociación Colombiana de Facultades de Administración

+57 310 780 2514
(+57 1) 794 4930 Ext 2001
info@ascolfa.org.co
www.ascolfa.org

CERTIFICADO DE PAZ Y SALVO DE PAGOS DE APORTES PARAFISCALES

Bogotá, agosto de 2021.

Señores
MINISTERIO DE CULTURA

Respetados señores:

La suscrita **CLAUDIA PATRICIA MATEUS CASTELLANOS**, en calidad de Revisora Fiscal de la **ASOCIACION COLOMBIANA DE FACULTADES DE ADMINISTRACION – ASCOLFA,** manifiesta bajo la gravedad de juramento:

Que la **Asociación** se encuentra a la fecha a **PAZ Y SALVO** en el pago de las obligaciones Tributarias, y de la misma forma, con los pagos a los sistemas de salud, riesgos profesionales, pensiones y aportes a la Caja de Compensación Familiar, ICBF y SENA, en los últimos seis meses.

Atentamente,

Razón Social
ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE FACULTADES DE ADMINISTRACIÓN – ASCOLFA
NIT: 860.564.474-8

CLAUDIA PATRICIA MATEUS CASTELLANOS
Revisora Fiscal
T.P. 46178 – T

DIAN
POR UNA COLOMBIA MÁS HONESTA

Formulario del Registro Único Tributario

001

2. Concepto 0 2 Actualización

4. Número de formulario 14759895064

(415)7707212489984(8020) 000001475989506 4

5. Número de Identificación Tributaria (NIT)	6. DV	12. Dirección seccional	14. Buzón electrónico
8 6 0 5 6 4 4 7 4	8	Impuestos de Bogotá 3 2	

IDENTIFICACIÓN

24. Tipo de contribuyente	25. Tipo de documento	26. Número de Identificación	27. Fecha expedición
Persona jurídica 1			

Lugar de expedición	28. País	29. Departamento	30. Ciudad/Municipio

31. Primer apellido	32. Segundo apellido	33. Primer nombre	34. Otros nombres

35. Razón social
ASOCIACION COLOMBIANA DE FACULTADES DE ADMINISTRACION

36. Nombre comercial	37. Sigla
ASCOLFA	ASCOLFA

UBICACIÓN

38. País	39. Departamento	40. Ciudad/Municipio
COLOMBIA 1 6 9	Bogotá D.C. 1 1	Bogotá, D.C. 0 0 1

41. Dirección principal
CR 11 97 23 OF 402 405

42. Correo electrónico CONTABILIDAD@ASCOLFA.ORG.CO

43. Código postal	44. Teléfono 1	45. Teléfono 2
	3 1 0 7 8 0 2 5 1 4	7 9 4 4 9 3 0

CLASIFICACIÓN

Actividad económica				Ocupación	
Actividad principal		Actividad secundaria		Otras actividades			
46. Código	47. Fecha inicio actividad	48. Código	49. Fecha inicio actividad	50. Código	1	2	51. Código	52. Número establecimientos
9 4 9 9	1 9 8 6 0 8 2 7							0

Responsabilidades, Calidades y Atributos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
53. Código	4	7	8	1 4	4 2	4 8	5 2																			

04- Impto renta y compl. régimen especial
07- Retención en la fuente a título de rent
08- Retención timbre nacional
14- Informante de exogena
42- Obligado a llevar contabilidad
48 - Impuesto sobre las ventas - IVA
52 - Facturador electrónico

Obligados aduaneros										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Código										
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Exportadores					
55. Forma	56. Tipo	Servicio	1	2	3
		57. Modo			
		58. CPC			

IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación

Para uso exclusivo de la DIAN

59. Anexos SI [ ] NO [X] 60. No. de Folios: 0 61. Fecha 2021 - 05 - 18 / 08 : 03: 35

La información suministrada a través del formulario oficial de inscripción, actualización, suspensión y cancelación del Registro Único Tributario (RUT), deberá ser exacta y veraz; en caso de constatar inexactitud en alguno de los datos suministrados se adelantarán los procedimientos administrativos sancionatorios o de suspensión, según el caso.
Parágrafo del artículo 1.6.1.2.20 del Decreto 1625 de 2016
Firma del solicitante:

Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice.
Firma autorizada:

984. Nombre MORENO JUVINAO JAVIER DE JESUS
985. Cargo Representante legal Certificado

COPIA CERTIFICADO DOCUMENTO SIN COSTO

DIAN
POR UNA COLOMBIA MÁS HONESTA

Formulario del Registro Único Tributario

001

Espacio reservado para la DIAN

4. Número de formulario: 14759895064

(415)7707212489984(8020) **000001475989506 4**

5. Número de Identificación Tributaria (NIT)	6. DV	12. Dirección seccional	14. Buzón electrónico
8 6 0 5 6 4 4 7 4	8	Impuestos de Bogotá 3 2	

Características y formas de las organizaciones

62. Naturaleza	2	63. Formas asociativas		64. Entidades o institutos de derecho público de orden nacional, departamental, municipal y descentralizados	
65. Fondos		66. Cooperativas		67. Sociedades y organismos extranjeros	
68. Sin personería jurídica		69. Otras organizaciones no clasificadas	1	70. Beneficio	2

Constitución, Registro y Última Reforma

Documento	1. Constitución	2. Reforma
71. Clase	9 9	0 1
72. Número	4 2 6	
73. Fecha	1 9 8 6 0 8 2 7	2 0 2 0 0 3 1 9
74. Número de notaría		
75. Entidad de registro	0 3	0 3
76. Fecha de registro	1 9 8 6 0 8 2 7	
77. No. Matrícula mercantil	S 0 0 0 5 5 9 6	S 0 0 0 5 5 9 6
78. Departamento	1 1	1 1
79. Ciudad/Municipio	0 0 1	4
Vigencia		
80. Desde	1 9 8 6 0 8 2 7	
81. Hasta		

Composición del Capital

82. Nacional	0 %
83. Nacional público	0 . 0 %
84. Nacional privado	1 0 0 . 0 %
85. Extranjero	0 %
86. Extranjero público	0 . 0 %
87. Extranjero privado	0 . 0 %

Entidad de vigilancia y control

88. Entidad de vigilancia y control: Alcaldía 1 1

Estado y Beneficio

Item	89. Estado actual	90. Fecha cambio de estado	91. Número de Identificación Tributaria (NIT)	92. DV
1	8 1	2 0 1 6 1 2 3 1		-
2		Año Mes Día		-
3		Año Mes Día		-
4		Año Mes Día		-
5		Año Mes Día		-

Vinculación económica

93. Vinculación económica	94. Nombre del grupo económico y/o empresarial	95. Número de Identificación Tributaria (NIT) de la Matriz o Controlante	96. DV.

97. Nombre o razón social de la matriz o controlante

170. Número de identificación tributaria otorgado en el exterior	171. País	172. Número de identificación tributaria sociedad o natural del exterior con EP	

173. Nombre o razón social de la sociedad o natural del exterior con EP

COPIA CERTIFICADO DOCUMENTO SIN COSTO

DIAN
POR UNA COLOMBIA MÁS HONESTA

Formulario del Registro Único Tributario
Representación

001

Espacio reservado para la DIAN

4. Número de formulario: 14759895064

(415)7707212489984(8020) **000001475989506 4**

5. Número de Identificación Tributaria (NIT)	6. DV	12. Dirección seccional	14. Buzón electrónico
8 6 0 5 6 4 4 7 4	8	Impuestos de Bogotá 3 2	

Representación

1

98. Representación	99. Fecha inicio ejercicio representación
REPRS LEGAL PRIN 1 8	2 0 2 0 0 7 0 1

100. Tipo de documento	101. Número de identificación	102. DV	103. Número de tarjeta profesional
Cédula de Ciudadaní 1 3	7 2 1 4 4 0 0 7		

104. Primer apellido	105. Segundo apellido	106. Primer nombre	107. Otros nombres
MORENO	JUVINAO	JAVIER	DE JESUS

108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal

2

98. Representación	99. Fecha inicio ejercicio representación
REPRS LEGAL SUPL 1 9	2 0 1 9 0 8 0 1

100. Tipo de documento	101. Número de identificación	102. DV	103. Número de tarjeta profesional
Cédula de Ciudadan 1 3	3 1 5 7 6 7 0 9		N A

104. Primer apellido	105. Segundo apellido	106. Primer nombre	107. Otros nombres
ARIZA	SALAZAR	JANITZA	

108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal

3

98. Representación	99. Fecha inicio ejercicio representación

100. Tipo de documento	101. Número de identificación	102. DV	103. Número de tarjeta profesional

104. Primer apellido	105. Segundo apellido	106. Primer nombre	107. Otros nombres

108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal

4

98. Representación	99. Fecha inicio ejercicio representación

100. Tipo de documento	101. Número de identificación	102. DV	103. Número de tarjeta profesional

104. Primer apellido	105. Segundo apellido	106. Primer nombre	107. Otros nombres

108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal

5

98. Representación	99. Fecha inicio ejercicio representación

100. Tipo de documento	101. Número de identificación	102. DV	103. Número de tarjeta profesional

104. Primer apellido	105. Segundo apellido	106. Primer nombre	107. Otros nombres

108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal

COPIA CERTIFICADO
DOCUMENTO SIN COSTO

DIAN
POR UNA COLOMBIA MÁS HONESTA

Formulario del Registro Único Tributario
Socios y/o Miembros de Juntas Directivas, Consorcios, Uniones Temporales

001

Espacio reservado para la DIAN

4. Número de formulario: 14759895064

(415)7707212489984(8020) **000001475989506 4**

5. Número de Identificación Tributaria (NIT)	6. DV	12. Dirección seccional	14. Buzón electrónico
8 6 0 5 6 4 4 7 4	8	Impuestos de Bogotá 3 2	

Socios y/o Miembros de Juntas Directivas, Consorcios, Uniones Temporales

1

111. Tipo de documento	112. Número de identificación	113. DV	114. Nacionalidad
NIT 3 1	8 9 0 1 0 4 5 3 0	9	COLOMBIA 1 6 9

115. Primer apellido	116. Segundo apellido	117. Primer nombre	118. Otros nombres

119. Razón social: CORPORACION UNIVERSIDAD DE LA COSTA

120. Valor capital del socio	121. % Participación	122. Fecha de ingreso	123. Fecha de retiro
		2 0 2 0 0 7 0 1	

2

111. Tipo de documento	112. Número de identificación	113. DV	114. Nacionalidad
NIT 3 1	8 6 0 5 0 4 7 5 9	5	COLOMBIA 1 6 9

115. Primer apellido	116. Segundo apellido	117. Primer nombre	118. Otros nombres

119. Razón social: FUNDACION UNIVERSITARIA KONRAD LORENZ

120. Valor capital del socio	121. % Participación	122. Fecha de ingreso	123. Fecha de retiro
		2 0 2 0 0 7 0 1	

3

111. Tipo de documento	112. Número de identificación	113. DV	114. Nacionalidad
NIT 3 1	8 9 0 9 0 1 3 8 9	5	COLOMBIA 1 6 9

115. Primer apellido	116. Segundo apellido	117. Primer nombre	118. Otros nombres

119. Razón social: UNIVERSIDAD EAFIT

120. Valor capital del socio	121. % Participación	122. Fecha de ingreso	123. Fecha de retiro
		2 0 2 0 0 7 0 1	

4

111. Tipo de documento	112. Número de identificación	113. DV	114. Nacionalidad

115. Primer apellido	116. Segundo apellido	117. Primer nombre	118. Otros nombres

119. Razón social

120. Valor capital del socio	121. % Participación	122. Fecha de ingreso	123. Fecha de retiro

5

111. Tipo de documento	112. Número de identificación	113. DV	114. Nacionalidad

115. Primer apellido	116. Segundo apellido	117. Primer nombre	118. Otros nombres

119. Razón social

120. Valor capital del socio	121. % Participación	122. Fecha de ingreso	123. Fecha de retiro

COPIA CERTIFICADO DOCUMENTO SIN COSTO

DIAN
POR UNA COLOMBIA MÁS HONESTA

Formulario del Registro Único Tributario
Revisor Fiscal y Contador

001

Espacio reservado para la DIAN

4. Número de formulario: 14759895064

(415)7707212489984(8020) **000001475989506 4**

5. Número de Identificación Tributaria (NIT)	6. DV	12. Dirección seccional	14. Buzón electrónico
8 6 0 5 6 4 4 7 4	8	Impuestos de Bogotá 3 2	

Revisor Fiscal y Contador

Revisor fiscal principal

124. Tipo de documento	125. Número de identificación	126. DV	127. Número de tarjeta profesional
Cédula de Ciudadanía 1 3	6 3 3 4 8 4 8 1		4 6 1 7 8 - T

128. Primer apellido	129. Segundo apellido	130. Primer nombre	131. Otros nombres
MATEUS	CASTELLANOS	CLAUDIA	PATRICIA

132. Número de Identificación Tributaria (NIT)	133. DV	134. Sociedad o firma designada

135. Fecha de nombramiento
2 0 1 8 0 7 3 1

Revisor fiscal suplente

136. Tipo de documento	137. Número de identificación	138. DV	139. Número de tarjeta profesional
Cédula de Ciudadanía 1 3	3 4 9 7 9 7 2 4		5 3 4 6 0 T

140. Primer apellido	141. Segundo apellido	142. Primer nombre	143. Otros nombres
CANO	DE ISAZA	MARIA	VICTORIA

144. Número de Identificación Tributaria (NIT)	145. DV	146. Sociedad o firma designada

147. Fecha de nombramiento
2 0 1 8 0 7 3 1

Contador

148. Tipo de documento	149. Número de identificación	150. DV	151. Número de tarjeta profesional
Cédula de Ciudadanía 1 3	5 2 2 3 6 3 2 8		1 0 5 4 2 8 T

152. Primer apellido	153. Segundo apellido	154. Primer nombre	155. Otros nombres
BALLESTEROS	VARGAS	CLAUDIA	PATRICIA

156. Número de Identificación Tributaria (NIT)	157. DV	158. Sociedad o firma designada

159. Fecha de nombramiento
2 0 1 8 0 7 3 1

COPIA CERTIFICADO
DOCUMENTO SIN COSTO

Certificado No:

C7960178B4AC45D70

LA REPUBLICA DE COLOMBIA

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO

UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL

JUNTA CENTRAL DE CONTADORES

CERTIFICA A:
QUIEN INTERESE

Que el contador público **CLAUDIA PATRICIA MATEUS CASTELLANOS** identificado con CÉDULA DE CIUDADANÍA No 63348481 de BUCARAMANGA (SANTANDER) Y Tarjeta Profesional No 46178-T SI tiene vigente su inscripción en la Junta Central de Contadores y desde la fecha de Inscripción.

NO REGISTRA ANTECEDENTES DISCIPLINARIOS ******************************
****
****

Dado en BOGOTA a los 27 días del mes de Agosto de 2021 con vigencia de (3) Meses, contados a partir de la fecha de su expedición.

DIRECTOR GENERAL

ESTE CERTIFICADO DIGITAL TIENE PLENA VALIDEZ DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ARTICULO 2 DE LA LEY 527 DE 1999, DECRETO UNICO REGLAMENTARIO 1074 DE 2015 Y ARTICULO 6 PARAGRAFO 3 DE LA LEY 962 DEL 2005

Para confirmar los datos y veracidad de este certificado, lo puede consultar en la página web www.jcc.gov.co digitando el número del certificado

ASCOLFA
Asociación Colombiana de Facultades de Administración

Régimen Común
NIT: 860.564.474-8
Carrera 11 No. 97-23 Oficina 402
Teléfonos: (57+1) 2369514-7944930
Bogotá, D.C-Colombia
www.ascolfa.edu.co - contabilidad@ascolfa.org.co
Responsables- No somos agentes retenedores de IVA.

Autorización DIAN
18764012527208 de 21-04-2021
Vigencia 12 meses.
Desde ASO-1001 Hasta ASO-2000

DATOS DE CLIENTE

SEÑORES: MINISTERIO DE CULTURA
DIRECCION: CR 8 N 8 55
TELEFONOS: 3424100 NIT: 830034348-5

FACTURA DE VENTA ELECTRONICA
ASO 1192
Agosto 24 de 2021

CANTIDAD	DESCRIPCION	VR.UNITARIO	VR. TOTAL
1	CONVENIO DE ASOCIACION No. 1438 DE 2021 UN SEGUNDO DESEMBOLSO EQUIVALENTE AL 45% DEL VALOR TOTAL DEL CONVENIO #$33-01-01;Convenio1438de2021;bmoreno@mincultura.gov.co#$	320,850,000.00	320,850,000.00

FAVOR CONSIGNAR A LA CUENTA CORRIENTE DE BANCOLOMBIA N° 14102200697

SON (EN LETRAS)	SUBTOTAL $	320,850,000
TRESCIENTOS VEINTE MILLONES OCHOCIENTOS CINCUENTA MIL PESOS	DESCUENTO $	0
OBSERVACIONES CONSIGNAR EN LA CUENTA CORRIENTE No.	IVA $	0
	TOTAL $	320,850,000

Entidad sin ánimo de lucro que no genera ingresos de actividades industriales y comerciales. No efectuar retención en la fuente.

CODIGO QR

CODIGO CUFE

1d7718ce783954fcf18fa520fe19ab8cb46fc1d6dff920b424ee87537bef8c4ecd7e6c

ASCOLFA
Asociación Colombiana de Facultades de Administración

Régimen Común
NIT: 860.564.474-8
Carrera 11 No. 97-23 Oficina 402
Teléfonos: (57+1) 2369514-7944930
Bogotá, D.C-Colombia
www.ascolfa.edu.co - contabilidad@ascolfa.org.co
Responsables- No somos agentes retenedores de IVA.

Autorización DIAN
18764012527208 de 21-04-2021
Vigencia 12 meses.
Desde ASO-1001 Hasta ASO-2000

DATOS DE CLIENTE

SEÑORES: MINISTERIO DE CULTURA
DIRECCION: CR 8 N 8 55
TELEFONOS: 3424100 NIT: 830034348-5

FACTURA DE VENTA ELECTRONICA
ASO 1191
Agosto 24 de 2021

CANTIDAD	DESCRIPCION	VR.UNITARIO	VR. TOTAL
1	CONVENIO DE ASOCIACION No. 1438 DE 2021 - OTROSI MAPEO SAN ANDRES PAGO N° 2 EQUIVALENTE AL 45% DELVALOR DE LA ADICION #$33-01-01;Convenio1438de2021;bmoreno@mincultura.gov.co#$	13,500,000.00	13,500,000.00

FAVOR CONSIGNAR EN LA CUENTA CORRIENTE DE BANCOLOMBIA N° 14102200697

SON (EN LETRAS)	SUBTOTAL $	13,500,000
TRECE MILLONES QUINIENTOS MIL PESOS	DESCUENTO $	0
OBSERVACIONES CONSIGNAR EN LA CUENTA CORRIENTE No.	IVA $	0
	TOTAL $	13,500,000

Entidad sin ánimo de lucro que no genera ingresos de actividades industriales y comerciales. No efectuar retención en la fuente.

CODIGO QR

CODIGO CUFE

6f472daf077f3fbc017c79028d774753275af45605e00d4c416346b7f7519395b706