

Estudio de Caso  
Corporación Cultural Cabildo  
Estefanía González Vélez

## Tabla de contenido

Presentación: .....	3
Introducción: .....	4
I. Guía Pedagógica: .....	6
Resumen del caso: .....	6
Objetivos pedagógicos del caso .....	8
Proceso previsto de discusión: .....	8
Posibles preguntas para la discusión: .....	9
II. Estudio de Caso:.....	10
La gestión cultural .....	14
La Corporación: .....	16
Mercado Cultural del Caribe: una propuesta piloto de Mercado Cultural en Cartagena para Colombia:.....	18
La tercera versión del Mercado: .....	24
Rafael Ramos, el gestor cultural detrás de la Corporación Cabildo .....	27
Qué hace un manager en palabras de “Rafa Ramos” .....	28
III. La Corporación Cultural Cabildo y los componentes del MMGO: .....	30
Seguimiento y comprensión del entorno:.....	30
Dirección y planeación estratégica: .....	32
Gestión de mercadeo:.....	34
Logística:.....	35
Comercio exterior e interior:.....	35
Gestión de la comunicación e información .....	36
Conocimiento e innovación:.....	38
Gestión humana:.....	39
Estructura y cultura organizacional:.....	40
Asociatividad:.....	40
Gestión Financiera:.....	41
ANEXOS .....	43
Anexo 1: Perfiles profesionales de los fundadores y directores: .....	43
Anexo 2: Balance del Mercado Cultural del Caribe 2009 (ver anexo pdf).....	47
Anexo 3: Instrumento No. 01 – Cuestionario para el estudio de caso de una organización del sector Cultural.....	47
Anexo 4: Entrevista realizada por El Amarillo a Systema Solar, en agosto de 2010 .....	53
Fuentes bibliográficas .....	59

## **Presentación:**

Acercarse a la realidad cotidiana de un emprendimiento cultural, a sus vivencias del día a día, es una de las estrategias más certeras para comprender desde la práctica, como se aplica la teoría sobre este tipo de iniciativas e ideas de negocio. En este sentido, llevar a la academia las experiencias de proyectos culturales que se proyectan y desarrollan como empresa, con las particularidades propias de este sector, a la luz de estudios de caso, se constituye en herramientas para la investigación.

El presente documento es el “**Estudio de caso Corporación Cultural Cabildo**”, realizado en el marco de las actividades del Grupo de Investigación en Cultura y Gestión de la Universidad EAN. Se trata de una herramienta de trabajo y análisis, que a partir de la descripción de una situación real y del traslado de una experiencia empresarial a la academia, deberá permitir a los estudiantes conocer el proceso de creación y desarrollo de este emprendimiento cultural para analizar situaciones específicas; así mismo, reflexionar, avanzar en criterios propios, trabajar en equipo y hacer propuestas para abordar las diferentes problemáticas que se presentan.

En el documento se da cuenta del contexto general de las industrias culturales y particular de la Corporación, así como los diferentes aspectos de la misma, y aquellos factores que inciden en su proceso de forma positiva y negativa, desde una perspectiva de la economía cultural, que pretende, en el mediano plazo, y a partir del estudio comparativo entre diferentes casos de empresas e industrias culturales, analizar la viabilidad del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones -MMGO-, diseñado por la Universidad EAN para el fortalecimiento de las empresas en general.

Este documento consta de tres partes: i) una guía metodológica que debe permitir al profesor hacer uso de este estudio de caso como herramienta de enseñanza y trabajo en clase, ii) la contextualización del caso, que permite al lector ubicarse en el contexto en el que se desarrolla el emprendimiento



cultural propuesto, así como conocer algunos aspectos del mismo y iii) un análisis de los diferentes componentes del Modelo de Modernización de Gestión de las Organizaciones. Adicional a esto, se anexan una serie de documentos que servirán como información complementaria para el análisis del caso y el trabajo en clase tales como informes del Mercado, perfiles profesionales, entrevistas, entre otros.

### **Introducción:**

La Corporación Cultural Cabildo, es una organización creada en Bogotá en el año 2002, gracias al entusiasmo de Rafael Ramos, un gestor cultural proveniente de Cartagena de Indias, quien apoyado por su familia y acompañado por un equipo interdisciplinario, trabaja a través de proyectos, alianzas, estrategias y diferentes actividades, para fortalecer y dar a conocer la cultura tradicional y el folclor de la región Caribe. La Corporación Cultural Cabildo se ha destacado tanto por el impulso y la representación de proyectos creativos, como por su labor en la formación y proyección de cantantes, grupos de música y de danza, en aras de alcanzar un desarrollo sostenible a partir de la inserción y circulación de los artistas y sus productos en nuevos nichos de mercado.

La Corporación Cultural Cabildo, se constituye en un caso de emprendimiento cultural que merece ser estudiado, no solo porque se ha mantenido durante estos 9 años de trabajo, sino porque además se ha consolidado como una de las empresas culturales con mayor reconocimiento en el área de la gestión cultural en Colombia, especialmente a través de la creación y desarrollo de la plataforma de circulación y ruedas de negocios del Mercado Cultural del Caribe, que en 2011 llega a su cuarta versión.

Sin embargo, la Corporación enfrenta desde su creación y hasta la fecha, dificultades para la financiación de sus proyectos y el sostenimiento de una planta de empleados permanentes; así mismo deben enfrentar problemáticas propias de las empresas e industrias culturales, los cambios que imponen las

nuevas políticas públicas culturales, las dinámicas regionales y mundiales del sector, entre otros. A esto se suma el hecho de que en Colombia el ingreso de la cultura como elemento generador de desarrollo socioeconómico es reciente y poco asimilado entre algunos subsectores. Es decir, la cultura se sigue concibiendo desde un punto de vista mucho más antropológico que económico.

Hoy en día, la Corporación Cultural Cabildo, antes de ser una empresa cultural, es un proyecto familiar, que se ha sostenido en gran medida, gracias a la pasión y el compromiso de sus fundadores, quienes siguen a la cabeza del proyecto, por un interés personal de carácter emocional antes que económico. En este sentido, surgen diferentes cuestionamientos, relacionados con la posibilidad de mantener este tipo de propuestas en el largo plazo, bajo la dirección de otras personas y hacer de estas, unas empresas sostenibles y rentables.

A continuación se presenta una guía para el facilitador, con el propósito de utilizar el estudio de caso como material de trabajo en clase.



## I. Guía Pedagógica:

### Resumen del caso:

En el año 2002, Rafael Ramos, un músico cartagenero, quien se había desempeñado hasta entonces como percusionista de Totó la Momposina, decide, junto a su esposa, emprender una propuesta de trabajo para impulsar la música y la danza tradicional del Caribe Colombiano. Esta idea surge de una preocupación personal de Ramos al ver cómo las tradiciones caribeñas se estaban perdiendo y por otra parte, al conocer las malas condiciones de vida que experimentaban las personas que se dedicaban a la danza y la música de la región. Ramos había participado en varias giras con el grupo musical, y había tenido la oportunidad de conocer mercados culturales internacionales, y las dinámicas para la promoción y circulación de artistas. Con el tiempo su trabajo de percusionista se fue mezclando cada vez con el de manager: era el encargado de coordinar las giras y las presentaciones. A medida que esto ocurría evidenciaba más la necesidad de generar una plataforma y una estrategia para hacer esto de manera profesional; al mismo tiempo veía sus propias capacidades como gestor y manager.

La idea surgió entonces como una apuesta personal, que en principio no se concibió como un emprendimiento o industria cultural. Ramos y su esposa Lourdes, emprendieron juntos la tarea de promover la cultura del Caribe, ¿cómo? y ¿con qué?, eran preguntas que aún no habían resuelto. Conocían algunos artistas y mercados, sabían cuales eran sus fortalezas y sus dificultades, entre las que pesaba la ausencia de recursos económicos para montar una empresa. De este modo, iniciaron un trabajo como gestores, sin conocer todavía el concepto de industria o emprendimiento cultural. *"Cuando apareció el debate de las industrias culturales en el país, y en el Ministerio de Cultura, nosotros ya habíamos comenzado con la Corporación, y pensamos que cabíamos ahí"*. Cuenta Lourdes, la esposa y compañera de Rafael en este proyecto. En este orden de ideas, han tratado de vincularse con las políticas públicas del sector, trabajar con entidades del Estado y comprender cada vez

como funcionan las dinámicas de dichas industrias, especialmente en la región Caribe.

A lo largo de sus nueve años de existencia Cabildo se ha desempeñado en tres líneas de trabajo: (1) acompañamiento y promoción de artistas, (2) talleres y laboratorios de emprendimiento cultural y (3) el Mercado Cultural del Caribe, que desde 2010, se constituyó como una corporación independiente.

Si bien es cierto que la Corporación se mantiene, han enfrentado dificultades económicas desde su creación, debido a que los proyectos y líneas de trabajo, apenas permiten la sostenibilidad de los mismos, y en el caso del Mercado, aún genera pérdidas. Los recursos para la sostenibilidad de Cabildo, surgen de los trabajos que realizan Rafael y Lourdes como consultores y asesores de otros proyectos culturales y del apoyo de algunas instituciones públicas y agencias de cooperación internacional que brindan recursos en especies, como espacios para capacitaciones y eventos, logística, tiquetes aéreos, entre otros. Así mismo, cuentan con el apoyo de una red de voluntarios.

Actualmente la Corporación cuenta con un personal compuesto por tres empleados: Rafael, Lourdes, quienes no reciben ingresos por su trabajo, y un contador, quien es la única persona que cuenta con un salario fijo. Las demás personas que trabajan para la Corporación lo hacen por medio de contratos temporales de acuerdo a los proyectos que se desarrollan.

Desde su creación la Corporación Cultural Cabildo se ha concentrado en la promoción de la cultura tradicional del Caribe y posteriormente de otros lugares del país, y en el acompañamiento y formación de artistas, realizando de forma permanente actividades y gestiones en pro de este objetivo.

**Temas que cubre que el estudio de caso:**

- Contexto general: las industrias culturales, la gestión cultural en Colombia.



- Contexto particular: la Corporación Cultural Cabildo.
- Análisis de factores del entorno.
- El papel de Rafael Ramos como fundador y líder de este proyecto.
- El sub caso del Mercado Cultural del Caribe.
- Análisis de componentes: Gestión, comunicación, mercadeo, asociatividad, entre otros.

### **Objetivos pedagógicos del caso**

- Conocer un caso emblemático del emprendimiento cultural en Colombia, que paradójicamente no es una empresa.
- Promover en el los estudiantes la reflexión, análisis, elaboración de criterios propios y toma de decisiones.
- Preparar a los estudiantes para enfrentar diferentes situaciones, propias de las empresas e industrias culturales.
- Presentar diferentes alternativas para abordar situaciones específicas y problemáticas particulares.

### **Proceso previsto de discusión:**

Este caso puede ser trabajado en cuatro sesiones.

- Sesión 1: dar a conocer el origen del caso, cómo y porqué surge la Corporación, plantear un ejercicio en el que los estudiantes analicen las implicaciones de un proyecto familiar que surge de intereses personales, sin una planificación y sin ser concebido como una empresa. Los estudiantes deberán predecir ¿qué pasará con La Corporación en uno años: ¿se sostiene? ¿Se acaba? ¿Se convierte en una empresa? ¿Se transforma? ¿Cómo?, etc.
- Sesión 2: dar a conocer las líneas de trabajo de promoción de artistas y laboratorios de emprendimiento. Ejercicio 1: evaluar la viabilidad de cada una y hacer propuestas para obtener mejores resultados económicos. Ejercicio 2: proponer otras líneas trabajo.



- Sesión 3: analizar el sub caso del Mercado: su aporte a la circulación de artistas y productos nacionales, su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo; analizar los factores que lo ponen en riesgo de desaparecer y proponer posibles alternativas para su fortalecimiento.
- Sesión 4: proponer alternativas para obtener mejores resultados económicos y poder sostener la Corporación en el mediano y largo plazo, generando la posibilidad de contar con un personal fijo y ampliar su rango de acción.

### **Posibles preguntas para la discusión:**

- ¿Considera que la cultura puede ser un motor generador de economía? ¿considera que es posible, en Colombia, hacer empresa cultural?
- ¿Cuáles son las implicaciones positivas y negativas de una empresa familiar?
- ¿Cree usted que una iniciativa que surge del interés de una persona y se desarrolla como un proyecto personal y familiar, puede llegar a ser una empresa? ¿Qué recorrido sugiere para que la transformación de proyecto personal a empresa se de?
- ¿Cree usted que tiene incidencia en una empresa la cultura e idiosincrasia propia de sus fundadores y directores? Teniendo en cuenta que los fundadores de la Corporación Cultural Cabildo son del Caribe Colombiano y su fundador/líder es artista de profesión, cómo cree que ha influido esto en su desarrollo?
- ¿Considera que es posible dedicarse 100% a las actividades de la Corporación generando ingresos suficientes para garantizar la calidad de vida de sus empleados, definitivamente es necesario realizar actividades paralelas para garantizar su sostenibilidad?
- ¿Considera el de la Corporación Cabildo un caso emblemático del emprendimiento cultural en Colombia? ¿por qué?

--

## II. Estudio de Caso:

### Las industrias culturales en el mundo y en Colombia:

Hoy en día existe un consenso a nivel internacional sobre las industrias culturales como motor de desarrollo social y económico de los países, que las reconoce además, como el sector más dinámico de la cultura, en la medida en que son estas industrias las que atraen un número mayor de audiencias y capitales, y generan un alto número de empleos. El emprendimiento cultural y las industrias creativas y culturales, son un sector que viene generando desarrollo alrededor del mundo: en Estados Unidos e Inglaterra estas industrias representan entre el 7% y el 10% del PIB y en nuestro país cerca del 2%, de acuerdo con la medición del DANE.

Esta grata aceptación en el ámbito de la economía a nivel mundial, sumado a la juventud del sector conduce a una serie de ambigüedades tanto en las definiciones conceptuales como en el abordaje desde las políticas culturales, de tal suerte que hoy en día existen múltiples maneras de reconocer e impulsar estas industrias, así como diferentes y numerosas definiciones de Industrias Culturales, pero en el sentido amplio del término y de acuerdo con la UNESCO, podemos definir las así:

las *industrias culturales* representan sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor. También son denominadas en algunos países "*industrias creativas*" (*creative industries*) y conocidas en ámbitos económicos como "*industrias de futuro*" (*sunrise industries*) o, en medios tecnológicos, como "*industrias de contenido*" (*content industries*). Las industrias culturales incluyen la edición impresa y multimedia, la producción cinematográfica y audiovisual, la industria fonográfica, la artesanía y el diseño. Ciertos países extienden este concepto a la arquitectura, las artes plásticas, las artes del espectáculo, los deportes,

la manufactura de instrumentos musicales, la publicidad y el turismo cultural<sup>1</sup>.

También es importante considerar que:

Sin negar las interrelaciones y sinergias que pueden darse entre todos estos segmentos de actividad, nos referimos aquí a aquellas que, a partir de la generalización de la imprenta, se basan en unos contenidos, crean unos usos sociales y desarrollan un modelo de financiación que permita su expansión y aplicación masiva. Son las que, como ya intuyera Walter Benjamín hace años, tienen como eje un trabajo simbólico en un proceso industrial basado en la inversión de capital y en la división del trabajo, que permite su conversión en mercancía. Pero no en una mercancía cualquiera. Las industrias culturales aportan así un valor añadido a los contenidos al tiempo que construyen y difunden valores culturales de interés individual y colectivo. Son por ello esenciales para promover y difundir la diversidad cultural así como para democratizar el acceso a la cultura ya que, con la generalización de los bienes y servicios culturales el hecho cultural pierde el carácter presencial que lo hacía históricamente elitista. Abocadas a fomentar y apoyar la creación que constituye su “materia prima” fundamental, las industrias culturales tienen también una imperiosa necesidad de innovación constante y una estructura económica particular; el núcleo ineludible de su negocio consiste en transformar contenidos culturales valores simbólicos en valor económico. La indisoluble dualidad cultural y económica de las industrias culturales se extiende obligadamente a sus productos que, por esa misma razón, no pueden ser considerados como meras mercancías de consumo o entretenimiento<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Unesco, *Cultura, comercio y globalización. Preguntas y respuestas*, Bogotá, Unesco-Cerlalc, 2000.

<sup>2</sup> (Disponible en [http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/industrias/observatorio/documentos/analisis\\_hacia\\_nuevas\\_politicas\\_milagro\\_del\\_corral.pdf](http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/industrias/observatorio/documentos/analisis_hacia_nuevas_politicas_milagro_del_corral.pdf))



Particularmente en América Latina, experimentamos desde hace varias décadas un cambio muy positivo en la percepción y el abordaje de las Industrias Culturales, que se refleja en políticas públicas y programas que buscan fomentar y fortalecer dichas industrias, basadas en la valoración y valorización de los activos culturales locales, caracterizados por la pluralidad en las manifestaciones, que ven en estas una oportunidad para alcanzar el desarrollo sostenible de la población de cada país. En el caso de Colombia, las industrias culturales representan el 2.8% del PIB; participación que viene incrementado desde 1995 con un 0.81%, hasta llegar a alcanzar en 2003 un 1.24%. Sin embargo, este aporte aún continúa siendo bajo comparado con el de otros países. De acuerdo con el estudio realizado por el Convenio Andrés Bello (Bello), con el apoyo del Ministerio de Cultura y el CERLALC, el sector que más aporta es la Televisión con 38,70%, seguido de los periódicos con 19.76%, las editoriales con 17,65%, la radio con 11,99%, Televisión por suscripción con 9.79%, Cine y video 6.33%, Discos 1.18% y Revistas 0.61%.

Por otra parte, se evidencian modificaciones en la producción cultural en Colombia en estos mismos años; mientras que la radio y las editoriales han perdido participación porcentual, la televisión la ha incrementado. Los periódicos en cambio se han mantenido a pesar de los cambios y la competencia de las nuevas industrias culturales.

En cuanto a la generación de empleos directos, encontramos que en 1.996 las industrias culturales generaron 12.766 empleos de los 430.034 que generaron el total de las industrias; pero en el 2.000 las empresas culturales redujeron los empleos directos a 11.941 (variación porcentual de 6.46%), mientras que el empleo en el total de las industrias aumentó a 536.429 (incremento del 24.74%). Esto puede ser explicado por la entrada de nuevas tecnologías o por el cambio en los procesos de producción y distribución. En general, se puede

ver que las industrias culturales participaron en el crecimiento de la economía, más no son grandes influyentes en el comportamiento del PIB<sup>3</sup>.

Ahora bien, pese a la importancia cada vez mayor del emprendimiento cultural y las industrias creativas y culturales, este sigue siendo un tema apenas abordado tanto para el sector público y privado, como para la academia. Para el sector público se trata de una apuesta novedosa para la que apenas hasta 2009 se diseñaron los primeros lineamientos de política, dictados por el Ministerio de Cultura, en los que se han tenido avances importantes gracias al apoyo del Ministerio de Comercio, el Comité Privado de Competitividad y algunos actores del sector privado. Gracias a estos esfuerzos, en 2010 se aprobó el Conpes para las Industrias Culturales (Política Nacional para la promoción de las industrias culturales en Colombia, Conpes 3659), que genera una serie de retos en el corto, mediano y largo plazo. Mientras esto ocurre desde lo público y privado, en algunos sectores de la academia se siguen dando discusiones acerca de la pertinencia de generar desarrollo económico a partir de la cultura y las implicaciones negativas de estas industrias sobre la cultura, el folclor y el patrimonio inmaterial; mientras que, por otra parte, algunos sectores encuentran un gran potencial en dichas industrias y coinciden en la necesidad de generar contenidos desde la investigación que permita la comprensión, conocimiento y fortalecimiento de las mismas (Cultura, 2010).

Es así que nos enfrentamos a un gran reto como país, ya que contamos con una gran riqueza cultural y un potencial desarrollo económico, pero unos avances en materia de política, investigación y generación de contenidos escasa. Por tanto, se requiere de la producción de contenidos que permitan la generación de políticas y lineamientos que fomenten tal desarrollo económico sin ir en detrimento de la cultura y los activos patrimoniales de la nación.

---

<sup>3</sup> Herrera, Camilo y otros. Diagnóstico y posicionamiento del sector cultrua en Colombia 1995-1003. Biblioteca Virtual de Derecho y Economía. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2008a/368/PARTICIPACION%20DE%20LAS%20INDUSTRIAS%20CULTURALES%20EN%20EL%20PIB%20DE%20COLOMBIA.htm> (consultado en marzo 2011)



La investigación que se propone a partir del estudio de caso del trabajo de la Corporación Cultural Cabildo, permitirá aportar al desarrollo del país, a partir de la generación de contenidos para el subsector de la gestión cultural, en el marco de la línea de las Industrias Culturales, trabajada por el grupo de Investigación Cultura y Gestión de la Universidad EAN, avalado por Colciencias. En la medida en que se trata de un caso concreto de emprendimiento cultural que hoy se proyecta como una empresa sostenible, que genera desarrollo para el sector a partir de la competitividad y la circulación, se podrá hacer un análisis integral abordando diferentes aspectos de la misma: lo económico, lo social, lo empresarial, entre otros.

### **La gestión cultural**

La gestión cultural en Colombia es un campo emergente caracterizado por una gran fuerza dinámica para el desarrollo y la cohesión de las sociedades, en la medida en que asume la cultura como motor de la economía y el crecimiento, tanto desde una perspectiva de generación de empleos y recursos, como del emprendimiento de proyectos creativos desde y para la comunidad. Así mismo, como profesión se trata también de una actividad relativamente joven, tanto en nuestro país como a nivel mundial; en este sentido es un tanto ambicioso y obviamente muy complejo dar una definición precisa y definitiva. Sin embargo, es importante tener en cuenta algunas definiciones y características del mismo, para abordar el estudio de caso de la Corporación Cultural Cabildo, dado que además de ser un caso de emprendimiento cultural, Cabildo es a la vez una organización de gestión para proyectos y empresas culturales.

La gestión cultural puede ser tan amplia como los términos que la integran y por eso trataremos de acercarnos a una definición más acorde con el caso estudiado. Cultura puede referirse a comunidad, a las costumbres de un pueblo, a conocimientos universales, a lo simbólico, a la identidad, al patrimonio, a la accesibilidad, a los derechos, a la educación, a la cooperación internacional, a la multiculturalidad, etc. Por otra parte, gestión puede referirse tanto a la consecución como administración de recursos económicos,

materiales y humanos, como al ejercicio del management, en relación tanto con la cultura como con el arte; de tal suerte que en los países de habla inglesa nos encontramos con el término ARTS management para referirse a la gestión de los artistas, mientras que en nuestro caso seguimos hablando de gestión cultural. Esto implica claramente que estamos hablando también de gestión de las artes; no obstante, en el caso particular de Colombia no existen unas fronteras muy definidas entre el arte y la cultura, al menos en su gestión, que permitan el desarrollo de roles específicos como el del marchante, el manager o el gestor, siendo entonces este último un personaje que encierra los diferentes roles y puede gestionar desde espacios, recursos, proyectos de comunidad, proyectos de artistas, obras, entre otros. En este orden de ideas, el gestor cultural se convierte en un elemento clave dentro de la cadena productiva de las industrias culturales en nuestros países, en la medida en que pone en acción diferentes fases del proceso, tales como la gestión de los recursos económicos para la producción, la circulación de artistas y productos y la articulación entre sectores.

De acuerdo a lo anterior, la gestión cultural puede referirse tanto a la administración de todo tipo de recursos relacionados con la actividad cultural, como al desarrollo de organizaciones culturales que se ocupan de actividades tan diversas que van desde la protección y promoción de bienes culturales, como la del agenciamiento y representación de creadores, artistas y comunidades culturales. Este último es el campo específico en el que se ubica la Corporación Cultural Cabildo, aunque con particularidades muy propias como el hecho de ofrecer también formación y ser en si misma un emprendimiento.

En síntesis, podemos decir que la gestión de la cultura es similar a cualquier otro bien de la economía, pero con una serie de especificidades y una técnica de gestión con personalidad propia definida por la creatividad. El gestor cultural debe estar en capacidad de leer el mercado y adaptarse con creatividad de acuerdo a las necesidades de sus “clientes”, es decir de su público, sin caer en



el juego de la comercialización por la comercialización; dicho de otro modo, no debe olvidar que su “producto” es la creación de otro. Por eso, adicional a una comprensión del mercado, debe ser capaz de comprender las necesidades y sueños de sus artistas y creadores con el fin de llegar a un equilibrio sin intervenir en el proceso creativo, que permita la circulación de los productos y al mismo tiempo garantice la calidad de los mismos.

Por otra parte, la gestión cultural debe estar, en la medida de lo posible, en consonancia con las políticas públicas para el sector cultural, con el fin de generar una articulación entre los diferentes subsectores de la cultura con el sector público y a su vez conocer y generar alianzas con el sector privado, lo que se constituye en una gran labor, dadas las diferencias tan marcadas que existen en nuestro país entre ambos sectores y entre estos y los creadores: la institucionalidad es vista, por lo general, como la parte menos operativa que se limita a legislar, la empresa privada como el enemigo de la creatividad que solo se ocupa del mercado, y los creadores como agentes sumamente informales, que desconocen tanto las políticas como el mercado.

El trabajo de la Corporación Cultural Cabildo en sus nueve años de historia ha estado encaminado en este sentido; es así que hoy “manejan” artistas de talla mundial como Totó la Momposina y el Cholo Valderrama, que siguen conservando su autenticidad y esencia dentro de mercados profesionales y competitivos. Al mismo tiempo desde su nacimiento ha estado articulada con los procesos del Ministerio de Cultura, entidad rectora de la cultura a nivel nacional, y ha generado alianzas con empresas del sector privado y agencias de cooperación internacional, lo que hoy le permite ser un proyecto cultural con reconocimiento y proyección a nivel nacional y regional.

## **La Corporación:**

La **Corporación Cultural Cabildo** es una organización cultural creada en el año 2002, con el fin mejorar la calidad y promocionar las músicas y danzas que



expresan la diversidad cultural del Caribe colombiano de origen tradicional y las nuevas propuestas que se basan en las raíces de la identidad cultural. En sus 9 años de trabajo en diferentes regiones del país, Cabildo ha realizado acciones de contenido formativo, pedagógico, organizacional, productivo, investigaciones en etnomusicología, colaboraciones para revistas, libros y producciones discográficas y audiovisuales, en los departamentos de Casanare, San Andrés Providencia y Santa Catalina, Atlántico, Magdalena, Bolívar, Córdoba, Cesar, Sucre, Guajira, Magdalena, Chocó y Cundinamarca.

En el ámbito internacional, la Corporación Cultural Cabildo pertenece al circuito de profesionales de las Músicas del Mundo y tiene presencia en foros y mercados culturales tales como WOMEX, 2001, 2003, 2005,2006, 2007 y 2008; Mercado de Música Viva de Vic, España, 2002, 2203, 2004 Y 2005; México Puerta de las Américas, Salvador de Bahía en Brasil y el Strictly Mundial en Francia.

Por otro lado, la Corporación Cultural Cabildo acompaña los proyectos de varios artistas, organiza giras en Colombia y el exterior, colaboraciones en el Plan de Promoción de la Cultura Colombiana en el exterior que realiza el Ministerio de Relaciones Exteriores desde la oficina de asuntos culturales de la Cancillería. Así mismo la Corporación representa un catálogo de artistas destacados en su género musical, región y por su aporte a la identidad cultural colombiana, generando circulación en mercados nacionales e internacionales, produciendo sus discos y asesorías para lograr y mantener un nivel escénico profesional.

También realiza proyectos de formación y desarrollo para grupos de música y danza que trabajan por su inserción en nuevos circuitos de circulación. Las acciones de formación de la Corporación Cultural Cabildo se implementan por medio de laboratorios, talleres y asesorías en toda la región Caribe y varios departamentos de la nación. También realiza desde el 2008 el Mercado Cultural del Caribe: una macro rueda de negocios que consolida y articula al



sector de las industrias creativas para mejorar y ampliar su desarrollo sostenible en nuevos nichos de mercados nacionales e internacionales.

Las líneas bases en que desarrolla proyectos son: 1) Formación: Escuela Taller Tambores de Cabildo, convenios con el Ministerio de Cultura para asesoría y cualificación de grupos de música y danza tradicional, asesoría en la producción técnica de festivales de música tradicional. 2) Management: Representa un catálogo de artistas para su circulación en nichos de mercados nacionales e internacionales. 3) Emprendimiento cultural: LEC Laboratorios de emprendimiento Cultural, Mercado Cultural del Caribe, rueda de negocios para las industrias culturales de las disciplinas de música y Danza.

Estas acciones las lleva a cabo la Corporación Cultural Cabildo por medio de convenios para desarrollar eventos, conciertos y proyectos con entidades nacionales y distritales como: Ministerio de Cultura, Cámara Colombiana del libro, Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá, Orquesta Filarmónica de Bogotá, entre otros y agencias de cooperación internacional como AECID.

### **Mercado Cultural del Caribe: una propuesta piloto de Mercado Cultural en Cartagena para Colombia:**



De acuerdo con la real academia de la lengua española, mercado es:

(Del lat. mercātus).

1. m. Contratación pública en lugar destinado al efecto y en días señalados. *Aquí hay mercado los martes.*

2. m. Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios.
3. m. Concurrencia de gente en un **mercado**. *El mercado se alborotó.*
4. m. Conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos sin intervención del poder público.
5. m. Conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes.
6. m. Plaza o país de especial importancia o significación en un orden comercial cualquiera.
7. m. Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio.
8. m. Estado y evolución de la oferta y la demanda en un sector económico dado.

En síntesis, **Mercado**, en economía, es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio formal y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

*El mercado es, también, el ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio. En otras palabras, debe interpretarse como la institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores y vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado bien o servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales. Los primeros mercados de la historia funcionaban mediante el trueque. Tras la aparición del dinero se empezaron a desarrollar códigos de comercio que, en última instancia, dieron lugar a las modernas empresas nacionales e internacionales. A medida que la producción aumentaba, las comunicaciones y los intermediarios empezaron a desempeñar un papel más importante en los mercados.*



*Una definición de mercado según la mercadotecnia: Organizaciones o individuos con necesidades o deseos que tienen capacidad y que tienen la voluntad para comprar bienes y servicios para satisfacer sus necesidades.*

Ahora bien, un Mercado Cultural es tanto un espacio social que propicia las condiciones para el intercambio de productos culturales, como el conjunto de transacciones o acuerdos entre compradores de bienes y servicios culturales y artistas, creativos, productores y gestores, mediante estrategias como los shows cases y las ruedas de negocios.

Los mercados culturales pueden ser especializados o sectorizados: hay mercados para la música, las artes plásticas, la danza, el cine, la literatura, etc., y hay también mercados mixtos que ofrecen bienes, productos y servicios de dos o más sectores. Se trata de un formato que viene adquiriendo gran importancia a nivel mundial y se viene multiplicando en diferentes países, como espacios de participación y circulación en los que compradores y productores (artistas, creadores, managers, etc.) se reúnen en un mismo espacio para establecer una relación de mercado. Son reconocidos a nivel internacional como los más importantes mercados para la música el de Womex y el que organiza Smithsonian; mercados en los que participa de forma continúa la Corporación Cultural Cabildo representando tantos a sus diferentes artistas como al Mercado Cultural del Caribe.

En Colombia, diferentes instituciones como las Cámaras de Comercio, el Ministerio de Cultura, la Red de Artes Escénicas de Medellín, RedLat, la alcaldía de Bogotá a través de los festivales al parque, el Festival de Cine de Cartagena, entre otros, organizan mercados y ruedas de negocios tanto sectorizados como mixtos. Por su parte el Mercado Cultural del Caribe se viene consolidando desde hace tres años como el más importante escenario para la comercialización de la música y las danzas tradicionales de la región Caribe, así como para nuevos talentos que parten de las raíces tradicionales. Uno de los casos más exitosos del Mercado Cultural del Caribe - 2009, es quizás el de

Systema Solar, una agrupación del Caribe colombiano que propone sus creaciones a partir de remezclas de música tradicional – popular, y que luego de presentarse en el Mercado está girando alrededor del mundo con un gran éxito comercial. Es de resaltar la labor del Mercado Cultural del Caribe como experiencia piloto para este tipo de escenarios en el país.

El **Mercado Cultural del Caribe** se constituye en la gran apuesta de circulación de la Corporación, y una de las ruedas de negocios del sector cultural con mayor reconocimiento a nivel nacional y regional. Su primera versión se realizó en el año 2008 en diciembre en Cartagena y se continúa realizando anualmente en esta ciudad, en el centro de formación Claustro de Santo Domingo, con el apoyo de la Agencia de Cooperación Española, AECID. El Mercado se enfoca en la difusión de las músicas, expresiones artísticas tradicionales y saberes populares de la región del Caribe colombiano y se enmarca en el Nodo Caribe de la Red Nacionales de Festivales de Músicas Tradicionales Colombianas.

Como uno de sus principales eventos, el Mercado ofrece el encuentro de Fiestas y Saberes Populares, un espacio de intercambio, respeto y conocimiento, donde se reúne una muestra amplia y diversa de las tradiciones de la región, a través de diferentes expresiones como las artes plásticas, las artesanías, la literatura, la gastronomía, la música, etc. Por otra parte, los shows cases y la rueda de negocios, a los que asisten compradores y gestores internacionales y se presentan grupos y artistas nacionales, seleccionados mediante la curaduría de un grupo de expertos son un espacio idóneo para promover la circulación de los artistas y celebrar la riqueza cultural de nuestro país.

*“El Mercado Cultural del Caribe – MCC- es una iniciativa que busca promover y mejorar la presencia comercial y circulación de la producción artística colombiana en los mercados locales e internacionales. El MCC pone en marcha una serie de estrategias emprendedoras que buscan*



*consolidar y articular el sector musical y dancístico, teniendo en cuenta una doble perspectiva, la cualificación de éste en las dinámicas de emprendimiento y su proyección comercial y/o empresarial sostenible. Esta iniciativa llamada a convertirse en una plataforma de exportación, es un modo para comprender y aplicar el concepto de industria cultural dentro del mundo del arte, de fortalecerlo a partir del desarrollo de los mercados, profundizando en los planteamientos productivos.*

*El MCC es entonces la oportunidad de desarrollar acciones conjuntas destinadas a la promoción del sector que permitan rentabilizar esfuerzos y recursos, respondiendo a uno de sus objetivos principales como lo es la circulación con el fin de dotar de la mayor proyección nacional e internacional la diversidad cultural colombiana en cualquiera de sus estilos. Así, el MCC se incorpora al proceso de distribución mundial que ya siguen otras músicas y que han logrado éxito de posicionarse como marca país a ejemplos de países como Cuba, México, Brasil, entre otros.*

*Para ello pretendemos mostrar una oferta de proyección global de las tendencias tradicionales y actuales en el panorama artístico, de acuerdo con las exigencias de los programadores nacionales, de las Músicas del Mundo y otros nichos de mercados.*

*El MCC de la Corporación Cultural Cabildo propende por consolidar un sector estructurado con herramientas de gestión competitivas que se articule al mercado mundial para su internacionalización y a la comercialización. Esta iniciativa es apoyada tanto por el sector público como por la empresa privada y diversas organizaciones con las que se gestionan convenios de apoyos económicos, técnicos y logísticos tales como: Ministerio de Cultura, Instituto de Patrimonio y Cultura de Cartagena, Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo*

*AECID, Fondo mixto de cultura de Bolívar, la Alcaldía de Barranquilla el Instituto de Cultura y Turismo de Barranquilla, La Fundación Salvi y el SENA.” (Entrevista realizada por Estefanía González a Rafael Ramos en 2009, publicada por el Ministerio de Cultura en las memorias de los laboratorios de emprendimiento cultural/2008”)*

Para la Corporación el Mercado es su propia experiencia como festival y como feria, aunque son conscientes de que es apenas un primer paso para alcanzar su objetivo de despertar el interés en las instituciones y entidades que pueden apoyar proyectos culturales tradicionales e independientes, así como despertar en los artistas y gestores el interés por articularse como red y por profesionalizarse a fin de tener productos competitivos en mercados internacionales.

#### **El Mercado Cultural del Caribe – 2008 en cifras<sup>4</sup>:**

- Laboratorios de Emprendimiento Cultural realizados: 2
- Cobertura de la Región Caribe: 2 departamentos: Atlántico y Bolívar.
- Beneficiarios atendidos: 160.
- Productos participantes del MCC: 66
- Total citas programadas: 563
- Citas no cumplidas por oferta: 83
- Citas no cumplidas por la demanda: 55
- Total citas efectivas: 425
- Oferta ausente: 6
- Promedio de citas por artista o producto: 7,08333333
- Programadores nacionales: 25
- Programadores internacionales: 17
- Conferencias: 3
- Panelistas conferencias: 17
- Asistentes conferencias: 450 personas

---

<sup>4</sup> Se anexa informe del Mercado - 2009



- Presentaciones en vivo: 33: 25 (showcases) y 8 (música en movimiento)
- Artistas (showcases y mem): 540
- Asistentes showcases: 10.000 personas
  - En el Claustro: 1500
  - En Bares: 1000
  - Mem: 2.000
  - Plaza de la aduana: 3.500

### **La tercera versión del Mercado:**

En su III versión, realizada en el año 2010, el Mercado Cultural del Caribe reunió a más de 92 grupos de música y danza del país y 70 empresarios, consolidándose cada vez más como una de las experiencias piloto como mercado cultural en el país. Este año se presentaron grupos tradicionales de las costas Pacífico y Caribe con música de gaitas, marímbula, tambor pechiche, entre otros; estos grupos tuvieron la oportunidad de participar de una agenda de espectáculos musicales y una exposición de productos, permitió el debate y la rueda de negocios, ampliando su radio de acción, hacia el disfrute gozoso, reflexivo y pragmático: la rueda de negocios.

Se presentaron artistas del Caribe colombiano: Guajira, Atlántico, Bolívar, Córdoba, San Andrés, y el interés de los empresarios de Costa Rica, San Cristóbal y las Nieves, Trinidad y Tobago, Cuba, Panamá, Jamaica, República Dominicana, El Salvador, Estados Unidos, España, Suiza, Portugal y Canadá. Hubo interés por algunos grupos de danza y música de la región y el país, que este año se presentaron con un nivel artístico alto y mejor que en años anteriores, fortaleciendo la agenda musical al igual que la franja académica, la feria de productos y servicios.

De acuerdo con los visitantes de esta versión del Mercado, los artistas, músicos y gestores culturales de Colombia, hablan cada vez con mayor propiedad de las Industrias Culturales, entienden el mercado, la importancia del trabajo asociativo y la competitividad de sus productos, para mejorar así sus



condiciones de vida como artistas, mediante el desarrollo de proyectos y carreras sostenibles y rentables. Los artistas y creadores se reconocen hoy como agentes del desarrollo económico del país, que comprenden el valor de sus obras y este es un logro que en buena medida se le debe a procesos como el del Mercado Cultural del Caribe, al ser un espacio participativo e incluyente, pero a la vez exigente y competitivo donde se ofertan los servicios de manera organizada y planificada. Este escenario que plantea el Mercado es un gran logro para los emprendedores que hoy se sienten capaces de negociar con su producto: la música. Pero más allá de esto, es la oportunidad de proyectar a Colombia desde su riqueza cultural y dignificar el trabajo creativo. “Los artistas que participaron en la rueda de negocios en el III Mercado Cultural del Caribe, se asumen ya como industrias culturales, con un portafolio de servicios”.

Por otra parte el Mercado ha logrado posicionarse como un evento de ciudad para el mundo, generando sentido de pertenencia entre los cartageneros. En el año 2011 el mercado contó con 70 voluntarios jóvenes y profesionales en el área de la investigación musical y las industrias culturales, provenientes de diferentes instituciones educativas, generando así un vínculo con la academia. Por otra parte, dentro de los objetivos del Mercado en el 2010 se propuso “vincular a todos los representantes del sector cultural en la región, proyectar la tradición y la apropiación de las nuevas tecnologías, enriqueciendo el desarrollo de las propuestas. En suma, un mercado para promover acuerdos, desarrollar oportunidades. Esa es la visión trazada desde la Corporación Cultural Cabildo”.

En el marco de su III versión, el Mercado realizó además siete Laboratorios de Emprendimiento Cultural en el Caribe colombiano, en los que se realizaron talleres de formación para preparar a los grupos participantes para la puesta en escena de los show cases, la presentación en la rueda de negocios y la creación de un portafolio digital, con el fin de garantizar una buena participación y mayor efectividad en el Mercado. Son muchos los logros de la III versión del MCC pero aún quedan muchos retos: faltan productores y



managers a nivel nacional, falta fortalecer el sector de las industrias culturales tanto desde la oferta como la demanda; sin embargo, es una certeza que el Mercado Cultural del Caribe está realizando una labor pionera y de suma importancia en este sentido.

A partir del año 2010, el Mercado se constituyó como una corporación independiente, con el fin de recibir apoyos y donaciones exentas de IVA.

### **Algunos artistas y grupos que representa la Corporación Cultural Cabildo**

- Petrona Martínez
- Tumbacatre
- Etelvina Maldonado
- Systemasolar
- Cholo Valderrama
- Creole
- Juglares y Reyes Vallenatos
- Veteranos del Caribe
- Jorge Emilio Fadul.
- La Contundencia
- Tributo a Bob Marley
- Tambores de Cabildo
- Atabaques, danza y música Afro-Colombiana

### **Algunos eventos que organiza la Corporación Cultural Cabildo:**

- Seminario taller para músicos
- Escuela Taller Tambores de Cabildo
- Encuentro de fiestas y saberes populares
- Festival de tambores del mundo

## **Rafael Ramos, el gestor cultural detrás de la Corporación Cabildo**

*"Yo nunca pensé en ser manager, yo lo que inicié fue investigaciones etnomusicológicas, con la intención de regresar a mi cultura".*

Rafael Ramos, fundador y director de la Corporación Cabildo es reconocido en el sector de la cultura colombiana como uno de los más importantes managers y gestores culturales. Ramos ha sido manager de artistas tradicionales de la región Caribe, de talla internacional como Totó la Momposina y Petrona Martínez; así mismo de nuevos representantes de la música colombiana como Systema Solar y Tumbacatre.

Rafael nació en Cartagena donde conoció las músicas y tradiciones culturales del Caribe y le dio inicio a una carrera musical que ha desempeñado desde diferentes ámbitos: fue guitarrista, director de coros y tuvo su propio grupo, hasta que se trasladó a Bogotá para estudiar música y al mismo tiempo tocar en diferentes grupos musicales.

En uno de tantos toques uno de los músicos de Totó la Momposina se acercó para invitarlo a una audición para hacer parte del grupo. Rafael cuenta que había visto a Totó hacia varios años en un concierto en Cartagena y este hecho había marcado su vida. Cuando quedó seleccionado para tocar junto a ella, después de la audición, no podía creerlo. Más adelante conocería también a Petrona en un concierto en el Planetario. Fue allí cuando pensó que estas músicas había que llevarlas por el mundo. Siendo músico de Totó empezó a asumir más responsabilidades, entre las que se encontraba la organización de los conciertos y liderazgo de los músicos durante las giras. Sin embargo, con el tiempo se dio cuenta que ser músico y liderar una gira al mismo tiempo, era difícil y desgastante. Por otro lado, a partir de la experiencia con el grupo de Totó en las giras, comenzó a gestionar la participación de otros grupos, también de música tradicional del Caribe, para tocar en la media torta de Bogotá.



De alguna manera se estaba convirtiendo en manager; no obstante, en sus entrevistas, “Rafa” como lo conocen todos en la cultura colombiana, no se proyectaba como tal. Su intención desde siempre era dar a conocer la música tradicional de Colombia en escenarios internacionales. Su experiencia inició junto al actual manager de Totó, John Hollis, con quien había formado la sociedad Yard High, en la que Rafael se encargaba de la región Sur América.

### **Qué hace un manager en palabras de “Rafa Ramos”**

Rafael trabaja con grupos tradicionales que se basan en las raíces de su identidad cultural y que se destacan por sus deseos de trabajar de forma profesional y su proyección; pero a la vez busca que no sean o se consideren a sí mismos “famosos”. Su trabajo es de acompañamiento, de formación, de acciones colaborativas, por eso es importante contar con músicos dispuestos e interesados por aprender y mejorar. Prefiere representar músicos que están dispuestos a recorrer un largo camino y que se dejen orientar en su producción, su puesta en escena y sus repertorios. A diferencia de muchos managers, Rafael además es músico, lo que le agrega un gran valor a su trabajo, en la medida en que puede hacer las veces de curador y asesor, así como una ventaja a la hora de “vender” sus productos, ya que los conoce muy bien y desde adentro. Luego, según sus palabras, lo que viene es analizar espacios y mercados para la proyección y circulación de los grupos.

En este recorrido como manager a través de la Corporación Cultural Cabildo, se han alcanzado logros importantes como la inclusión de Petrona Martínez como artista y la producción del grupo Creole de San Andrés “Hold on” en el mercado internacional; así mismo la circulación de grupos tradicionales en diferentes mercados y la presencia de la Corporación en ferias, mercados y foros internacionales de música como la Feria de Mercado de Músicas Culturas Planetarias y El Festival de Músicas del Mundo. Por otro lado, los artistas que representa Rafael Ramos a través de la Corporación Cabildo han estado en festivales internacionales como Mercat de Música Viva de Vic, Festival de Música Mujeres en el Mediterráneo, Palau Altea, Festival Latinoamericano en

Milano, Italia, Mercado Cultural De Salvador Bahía, Brasil, Strictly Mundial, L'Espai, Sunfest En Canadá, Festival International Nuits D'Afrique, Winnipeg Folk Festival, Vancouver Folk Music Festival, Calgary Folk Music Festival, Festival D'Imaginaire, Mawazine Rythmes Du Monde En Rabat, Marruecos, Paleo Festival, Sentieri Mediterranei, Womad, Festival City Villages, Música Nas Prazas Noites De Compostela, Roskilde Festival, Sfinks, Forum de Barcelona 2004, La Mar de Músicas, Falum Folk Festival de Noruega, entre otros.

Pero así como se han alcanzado grandes logros, se han presentado dificultades como la publicación de la producción de algunos grupos y documentales de las experiencias; sin embargo, las presentaciones en vivo adquieren cada vez mayor fuerza y la Corporación ha aprendido a sortear este tipo de dificultades haciendo uso de algunas herramientas digitales para promocionar los proyectos.

**Algunas producciones musicales de Rafael Ramos desde la Corporación Cabildo:**

- Bonito Que Canta Petrona Martínez, con MTM y nominado a los grammys latinos como mejor álbum folclórico.
- Mi tambolero. Petrona Martínez disco actual.
- Hold on. Grupo Creole, San Andrés, corporación cultural cabildo . Licencia MTM para Colombia y Ecuador y Discmedi para Europa.
- Los cañamilleros, en preproducción.
- Nuria Celis: preproducción.
- Los veteranos del caribe. Preproducción.



### **III. La Corporación Cultural Cabildo y los componentes del MMGO:**

Se expone la situación de la Corporación frente a cada uno de los componentes del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, se señala lo que se observa como la mayor problemática y potencialidad, y se proponen algunas recomendaciones. En aquellos casos en los que la Corporación no tiene un desarrollo del componente como el comercio internacional, se hace una breve referencia.

#### **Seguimiento y comprensión del entorno:**

Los productos de la Corporación Cultural Cabildo son comercializados en el sector cultural y entre compradores de este tipo de productos tanto del sector público como privado, específicamente en las áreas de la música y la danza.

A partir del año 2007 aproximadamente, el país comenzó a mostrar un interés por el desarrollo de las industrias culturales, tanto desde el sector privado como desde el gobierno nacional; desde el Ministerio de Cultura se creó el grupo de emprendimiento cultural y se diseñó una política pública para promover tales industrias; desde el DANE por otra parte, se creó una cuenta satélite con el fin de medir los aportes del sector al PIB. Así mismo, otros Ministerios y dependencias del gobierno nacional como el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el comité de competitividad de la Vicepresidencia, vienen apostándole a las industrias culturales con herramientas y políticas.

En el marco de este auge han surgido una serie de iniciativas, en diferentes regiones del país, que buscan impulsar la producción cultural y convertirla en motor del desarrollo socioeconómico; no obstante, la mayoría de estos procesos se dan por el interés particular de gestores y creadores, antes que promovidos por las propias políticas públicas. En general, la articulación con los lineamientos del gobierno, es un proceso posterior a la creación y consolidación de los emprendimientos.

En este orden de ideas, surge La Corporación Cultural Cabildo, a partir de un interés particular por promover la música, la danza y la cultura tradicional del Caribe. En ese entonces, 2002, sus creadores no se preocuparon del entorno de las empresas e industrias culturales, o de la gestión cultural, donde hoy consideran, tienen un lugar a nivel nacional. Se enfocaban en buscar posibles espacios de circulación y mejorar la calidad en las producciones de los artistas con quienes iniciaron, como Petrona Martínez y el grupo Creole de San Andrés.

Con el surgimiento del debate sobre industrias culturales en el país, las nuevas políticas del Ministerio de Cultura, y la creación de otros proyectos con intereses similares, empezaron a ver la necesidad de analizar el entorno en el que se desarrollan; sin embargo, hasta ahora lo hacen de manera empírica y sin rigurosidad, debido a que no cuentan con el recursos económico y humano para hacerlo.

#### **Problemática y potencialidades:**

Si bien la Corporación mantiene una buena relación con sus pares y otras personas e instituciones del sector, no realizan un seguimiento riguroso del entorno y no cuentan con una metodología de investigación para el mismo. En la medida en que tengan un mapeo riguroso, con información actualizada, tendrán la posibilidad de articularse con diferentes procesos, generar puentes e incidir con mayor impacto en el sector, así como mantenerse articulado con las dinámicas internacionales, potenciando sus capacidades y ampliando su rango de acción.

#### **Recomendaciones:**

- Desarrollar una metodología y herramienta que les permita hacer un mapeo y seguimiento permanente del sector a nivel nacional e internacional; especialmente en la región.



- Articularse con personas e instituciones del sector, para potenciar sus capacidades; generar alianzas.
- Actualizarse en materia de políticas públicas que están relacionadas con su labor; conocer y generar puentes con las instituciones del gobierno nacional y local que trabajan en pro de el sector cultural, así como con la empresa privada que le está apostando a las propuestas culturales.

### **Dirección y planeación estratégica:**

La Corporación presenta un importante crecimiento en cuanto a su reconocimiento a nivel nacional, y en algunos espacios internacionales, especialmente en mercados culturales, como una de las más destacadas plataformas para la promoción de artistas, especialmente de la región Caribe a través del Mercado Cultural; y como una de las estrategias más innovadoras para la formación de emprendedores culturales, a través de sus laboratorios itinerantes (LEC). No obstante, este crecimiento no va de la mano con un crecimiento económico y no es el resultado de una planeación estratégica, sino de un trabajo comprometido y responsable, pero siempre sobre la marcha.

Si bien es cierto que la Corporación mantiene las acciones y los procesos, esto se logra por la voluntad y el compromiso de fundadores y gestores, quienes continúan trabajando en otras actividades, relacionadas con el sector, para garantizar sus ingresos y la sostenibilidad de los procesos. Desde su creación, Cabildo cuenta con tres personas de forma permanente; dos de estas se encargan de la dirección de la Corporación y la coordinación de los proyectos y una tercera persona se encarga de la contabilidad; las demás personas que prestan sus servicios, lo hacen a través de OPS, de acuerdo a las necesidades de cada proyecto.

En este mismo sentido, la Corporación elabora su planeación de acuerdo a las actividades que se concretan gracias a la gestión de proyectos, la realización de convenios y la participación en convocatorias. Es decir, con excepción del Mercado Cultural del Caribe que se planea desde el mes de febrero del año en



que se realiza, y se empieza a ejecutar en el mes de julio, las demás programaciones y agendas se hacen antes de los eventos.

### **Problemática y potencialidades:**

Al no contar con una planeación estratégica y una agenda programática, se presentan situaciones de última hora que pueden resultar en crisis económicas y de producción en las que todos se ven obligados a “hacer de todo”, olvidándose de la verdadera función de cada uno de los empleados. O en el caso opuesto, con temporadas “frías” en las que no se generan ingresos pero se mantienen los gastos; presentando altibajos que se reflejan en la poca capacidad de mantener una sostenibilidad económica. Por otra parte, esto puede incidir de forma negativa en la imagen de La Corporación, al no mostrar una organización y estructura frente a sus procesos.

En la medida en que se genere una agenda programática desde el principio del año, la Corporación estará en capacidad de planear sus acciones, sus gastos, hacer una proyección financiera, proponerse unos resultados medibles, y en general obtener un mayor beneficio de su labor. Esto a su vez, permitirá delegar funciones de tal forma que la dirección de la Corporación pueda concentrarse en esta labor, lo que redundará en mejores resultados en el mediano y largo plazo.

### **Recomendaciones:**

- Desarrollar una metodología de planeación estratégica y seguimiento desde el principio del año, con metas, responsabilidades, socios, acciones, resultados, etc.
- Mejorar la gestión financiera a partir de la planeación: gestionar los recursos con antelación para evitar embotellamientos económicos.
- Definir la estructura organizativa de la Corporación, las labores del director y de los demás empleados, contratistas y colaboradores y generar una estrategia de trabajo que permita a cada uno realizar sus funciones de la manera más profesional y fluida.



- Realizar una gestión del conocimiento: es indispensable identificar, valorar y gestionar el conocimiento que ha desarrollado la Corporación, a través de sus años de trabajo en áreas como la gestión cultural, la producción de artistas, la formación en emprendimiento, la curaduría de productos culturales y la plataforma de mercados culturales, entre otros.

### **Gestión de mercadeo:**

La Corporación presta diferentes servicios de formación, producción, gestión y acompañamiento y ofrece productos culturales de alta calidad a nivel nacional e internacional; sin embargo, no cuenta con una estrategia de mercadeo que le permita darse a conocer, ampliar su rango de acción y llegar a otros mercados.

Hasta ahora la estrategia utilizada para mantener a sus clientes y conseguir otros nuevos, se basa en la calidad de sus productos y el profesionalismo en su servicio. Indudablemente esto es fundamental para mantener la fidelidad de sus clientes, pero no siempre para ganar otros nuevos. Si la Corporación pretende mejorar sus ingresos económicos a partir de la venta de sus servicios y productos, es necesario darse a conocer, saber donde estas su clientes potenciales y llegar a ellos con una estrategia de mercadeo. Esto a su vez, le permitirá identificar necesidades del mercado, conocer la competencia y desarrollar nuevas líneas de trabajo a partir de la diferencia, generando valores agregados en todas sus labores.

### **Problemática y potencialidades:**

La Corporación tiene un gran reconocimiento pero dentro de un nicho muy pequeño; allí los conocen, valoran su calidad y compromiso, pero las demandas se mantienen estables. Esto se refleja en el poco crecimiento económico. En la medida en que se genere una estrategia de mercadeo que les permita llegar a otros nichos de mercado, la Corporación podrá mejorar sus ingresos y así como alcanzar un mayor reconocimiento dentro del sector cultural, factor fundamental para mantenerse y crecer dentro del mismo. La Corporación Cultural Cabildo tiene una trayectoria que se constituye en una

información valiosa para el sector en el país, es necesario e importante para otros emprendedores y gestores dar a conocer su propio proceso y experiencia.

#### **Recomendaciones:**

- Analizar el entorno, para identificar los clientes potenciales, la competencia, los nichos de mercado, etc.
- Abrirse al entorno y orientarse al mercado: la Corporación mantiene una cultura muy cerrada; se mantiene en un nicho de mercado cerrado, que deja por fuera diferentes eslabones de la cadena productiva con los que podría generar puentes; así mismo se mantiene en una zona geográfica desde su creación.
- Desarrollar una estrategia de mercadeo y comunicaciones.

#### **Logística:**

La Corporación presenta dos áreas en las que la logística es elemento fundamental: en la producción y organización de sus propios eventos como el Mercado Cultural y en la producción de eventos para terceros. En ambos casos, debido a que la Corporación no cuenta con un personal de forma permanente, se subcontrata a un grupo de personas que se encargan de la producción y se trabaja también con una red de voluntarios.

En general, la Corporación logra mantener el control logístico en sus eventos, en gran medida gracias a la experiencia de su trabajo. Se recomienda hacer gestión de este conocimiento por medio de la realización de un manual que permita tanto a la Corporación como a otras empresas del sector que prestan servicios similares, mantener un estándar de calidad y regular cada uno de sus procesos.

#### **Comercio exterior e interior:**

Podría decirse que este componente solo se aplica en el caso de las giras internacionales de artistas y en las programaciones que surge a partir del



Mercado Cultural. Pero, en términos estrictos, la Corporación no genera este tipo de transacciones.

### **Gestión de la comunicación e información**

En cuanto a la gestión de la información, la Corporación cuenta con los archivos de los diferentes procesos y proyectos que realiza; no obstante, se limitan a guardar la información sin generar análisis o tabulación de los datos.

Por otra parte, la estrategia de comunicación se basa en tres estrategias: 1) comunicaciones personales de los fundadores y directores con sus clientes y proveedores; Rafael Ramos, tiene excelentes relaciones con programadores, compradores, artistas, así como con las instituciones del gobierno rectoras de la cultura a nivel local y nacional. 2) intercambios de correos electrónicos y difusión por medio del uso de bases de datos y 3) a través de su página web.

### **Problemáticas y potencialidades:**

La Corporación tiene una gran experiencia y aprendizajes, que ha conseguido gracias a largos años de trabajo comprometido, a sus buenas relaciones con el sector y al trabajo profesional que realizan. La información de esta experiencia puede gestionarse de tal forma que se convierta en la base para una gestión del conocimiento. Así mismo como insumo para generar una plataforma para comunicar sus procesos.

Por otra parte, diseñar e implementar una estrategia de comunicación permitiría mejorar la comunicación e intercambio de información interna y con otros actores; acción que redundaría en una mejor cultura organizacional, planeación estratégica y gestión del conocimiento. Esto puede además, llevarlos a ser número uno en la gestión cultural en el país, pues cuentan con el reconocimiento y la experiencia, pero requieren de la visibilización de dicha experticia.

### **Recomendaciones:**

- Desarrollar instrumentos de comunicación y gestión de la información, adecuados al entorno, con el fin de visibilizar sus procesos, generar comunicaciones fluidas y efectivas que permitan llegar a más personas.
- Reconocer la importancia de las nuevas tecnologías y redes sociales y hacer uso de estas para potenciar y fortalecer sus estrategias de comunicación.
- Generar productos comunicativos e informativos tales como boletines, noticias, fanzines, entre otros.

### **Gestión de la producción:**

La corporación orienta este componente en sus tres áreas de servicios: formación, producción de artistas y Mercado Cultural del Caribe. No obstante, no cuentan con un sistema unificado para la planeación, producción y control de calidad; pero para cada uno de los eventos cuentan con una metodología y unas agendas de trabajo específicas.

### **Problemática y potencialidades:**

Al no contar con una herramienta para la gestión de la producción, se pone en riesgo la calidad y estandarización de servicios y productos. Si bien es cierto que en el sector de la cultura, los procesos no son estandarizados, uniformes y repetitivos; los procesos productivos son susceptibles de ser estandarizados, condición que garantiza la calidad y facilita las acciones.

La planeación en la producción de bienes y servicios, que permita planear y al mismo tiempo evaluar cada uno de los procesos y realizar una gestión de la calidad de los mismos, garantiza en el mediano y largo plazo un mayor control y por ende mejor resultados en cada uno de los proyectos realizados por la Corporación y redundan en ampliar las capacidades y rango de acción en la medida en que todos los recursos se optimizan.

### **Recomendaciones:**

--

- Desarrollar una herramienta para la gestión de la producción, orientada a la planeación, seguimiento y evaluación, para cada uno de los diferentes procesos.
- Sistematizar las experiencias con el fin de desarrollar metodologías de trabajo.

### **Conocimiento e innovación:**

La Corporación inició sus labores con la producción y el acompañamiento de artistas; posteriormente desarrollaron los laboratorios de emprendimiento (LEC) y finalmente el Mercado Cultural del Caribe. En los últimos años han incorporado en sus líneas de trabajo la producción de eventos, tales como las ruedas de negocios que organizan para la red de festivales al parque y otros eventos a nivel local en Bogotá y Cartagena. La innovación o incorporación de nuevas líneas de trabajo se ha dado en la medida en que identifican necesidades en el mercado al cual atienden.

### **Problemática y recomendaciones:**

El sector cultural en Colombia, particularmente desde la gestión, aun tiene muchos caminos por explorar y es un renglón de la economía en construcción; si bien es cierto que este concepto es ya de viaja data a nivel internacional, en nuestro país queda mucho por hacer. Esto se refleja, por ejemplo, en la escasez de programas de formación en áreas de gestión y emprendimiento cultural. La Corporación puede valerse del conocimiento que tiene del sector y la experiencia de sus años de trabajo en la región Caribe y en Bogotá, para innovar en nuevas líneas de trabajo y consolidarse como una de las empresas culturales y de gestión, más importantes del país y de la región.

### **Recomendaciones:**

- Analizar las oportunidades de explorar otras regiones del país: hasta ahora la Corporación se ha concentrado en el Caribe Colombiano y en Bogotá. En las últimas versiones del Mercado se ha tenido gran acogida por parte de artistas de otras regiones del país como el Pacífico. Así

mismo, se evidencia en todo el territorio nacional, la necesidad de implementar procesos de formación y apalancamiento para los emprendimientos culturales. La Corporación cuenta con la experiencia necesaria para atender estas demandas, pero requiere mejorar su gestión logística y de producción para lograrlo.

- Analizar las oportunidades de mercado a nivel de región a partir de la plataforma del mercado cultural del Caribe. El Mercado Cultural y sus vínculos con otros mercados internacionales como el de Womex, le ha permitido conocer las dinámicas de otros países y generar relaciones que podrían convertirse en alianzas para ampliar su rango de acción a nivel regional, en especial en el Caribe, zona de la que tiene un amplio conocimiento.

#### **Gestión humana:**

La Corporación cuenta con tres personas de forma permanente: sus dos socios fundadores y un contador. Para las demás funciones y el desarrollo de proyectos, contratan a otras personas de forma temporal; para la selección y contratación se basan en experiencias anteriores y en la calidad del trabajo de las mismas. De estas tres personas solo el contador cuenta con un salario.

#### **Problemática y potencialidades:**

El hecho de que las personas que dedican su tiempo y esfuerzos a la Corporación no cuentan con una remuneración económica por su trabajo, se constituye en una problemática, ya que deben realizar otro tipo de actividades para garantizar ingresos económicos, lo que desvía parte de su atención. En la medida en que la Corporación crezca será necesario concentrar parte de sus esfuerzos en su personal, garantizando unos salarios y el mejoramiento de las condiciones laborales; así como generando acciones que mejoren las competencias de cada uno de los miembros como capacitaciones.

#### **Recomendaciones:**

- Generar estrategias, acciones y una planeación que permita garantizar condiciones laborales a los empleados.



**Estructura y cultura organizacional:**

Debido a que se trata de una empresa compuesta por tres personas de base<sup>5</sup>, siendo una de ellas, la persona encargada de la contabilidad; las otras dos personas deben encargarse del resto de las funciones, así como de la dirección y coordinación de la Corporación y los diferentes proyectos. Además de esto, estas personas realizan otras actividades profesionales con el fin de garantizar ingresos de forma permanente.

**Misión:** promocionar, circular las expresiones artísticas musicales y dancísticas de Colombia, gestión y emprendimiento enfocados en el desarrollo de la cultura de nuestro país. Realización de proyectos que conlleven al reconocimiento de la música y la danza a nivel nacional e internacional.

**Visión:** para el 2013, la Corporación Cultural Cabildo se proyecta como una organización posicionada en la industria cultural, reconocida por su aporte a la cultura del país por el desarrollo de proyectos como el Mercado Cultural del Caribe, Laboratorios de Emprendimiento Cultural y Escuela Taller Tambores de Cabildo.

**Problemática y potencialidad:**

En la medida en que la Corporación quiera crecer como una empresa deberá aumentar su personal y garantizar unos salarios, de tal manera que pueda delegar funciones y los empleados puedan cumplir con los compromisos asignados de forma permanente. De lo contrario, seguirá siendo una empresa personal, que si bien es válida, no puede tomarse como modelo de emprendimiento cultural.

**Recomendaciones:**

- En la medida de lo posible hacer cumplir el organigrama que se diseñó cuando se creó la Corporación.

**Asociatividad:**

---

<sup>5</sup> Se anexan perfiles profesionales de los fundadores



La Corporación no trabaja de forma asociativa; no obstante actualmente está iniciando un trabajo conjunto con Minikusuto, Tridha y Llorona Récords, empresas y proyectos culturales dedicados a la gestión cultural, la producción de artistas, eventos y festivales. El objetivo de esta unión es apoyarse en los diferentes procesos que desarrollan en diferentes regiones del país. Un ejemplo de este trabajo colectivo se da en marco del Mercado Cultural del Caribe, donde Llorona Récords se encarga de la producción de la rueda de negocios del Mercado.

### **Problemática y potencialidad:**

Debido a que se trata de un sector relativamente nuevo y pequeño en el país, y a que tradicionalmente no se había pensado desde una visión empresarial, los proyectos culturales evidencian dificultades y riesgos de diferente orden tales como la articulación con el sector público y la empresa privada, la gestión financiera, la sostenibilidad, entre otros, que podrían reducirse, mediante procesos de asociatividad en los que los diferentes actores fortalezcan el sector desde sus experiencias y saberes y desde sus capacidades de acción.

### **Recomendaciones:**

- Promover la cultura asociativa con los pares y otros actores del sector.

### **Gestión Financiera:**

Este componente se trabaja en dos líneas: 1) la gestión interna de sus finanzas y 2) la gestión externa de recursos. En el primer caso, llevan una contabilidad rigurosa desde el año 2005, cuando recibieron un llamado de atención de la DIAN, respecto a la declaración de sus impuestos. En el segundo caso, este tipo de gestión es la que permite el desarrollo de proyectos como el mercado cultural del Caribe, para esto se presentan en diferentes convocatorias de financiación y celebran convenios con instituciones nacionales e internacionales tales como:

- Ministerio de Cultura
- Instituto de Patrimonio y Cultura de Cartagena, (IPCC)



- Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB)
- Secretaria del Interior y Convivencia Ciudadana (SICC)
- Instituto Distrital de Cultura y Turismo (IDCT)
- Fondo Mixto de Bolívar
- AECID Centro de Formación de la Cooperación Española
- Embajada de España
- Cancillería
- Maison des Cultures du Monde (Francia)
- Embajadas de Colombia en Perú, República Dominicana, España, Estados Unidos, Rusia, Alemania.
- Universidad Tecnológica de Bolívar
- Fundación Teatro Nacional

**Problemática y potencialidad:**

Depender de recursos externos, convocatorias y apoyos de instituciones públicas y agencias de cooperación internacional, se constituye en una gran problemática en la medida en que no se puede garantizar la continuidad de los procesos. Si bien es cierto que estas ayudas son de gran valor, muchas veces impiden que las empresas y proyectos culturales corran el riesgo de independizarse, asumirse como empresa y desarrollarse como tal. Generar una estrategia propia de generación de ingresos permanentes y estables, permite desarrollar procesos con continuidad, tener autonomía e independencia.

**Recomendaciones:**

- Desarrollar una línea de emprendimiento que genere ingresos de forma permanente.

# **ANEXOS**

## **Anexo 1: Perfiles profesionales de los fundadores y directores:**

### **LOURDES DEL ROSARIO MONTERROSA HERNANDEZ**

#### **ESTUDIOS PROFESIONALES REALIZADOS**

- Profesional Administradora de Empresas, Universidad de Cartagena, 1990
- Técnica Administración de Oficinas Bilingüe, Colegio Mayor de Bolívar, 1986
- Diplomados Gestión de Proyectos Musicales, Universidad Sergio Arboleda, Junio 2007
- Taller Obligaciones y Responsabilidades Contables y Financieras de Entidades Sin Animo de Lucro, Septiembre 2007

#### **EXPERIENCIA**

- Coordinación Rueda de Negocios Festivos al Parque 2009, 2010 y 2011
- Producción y coordinación de Fiesta de las Lenguas para el Ministerio de Cultura y Colsubsidio en Corferias, Feria Internacional del Libro, mayo de 2011
- Producción y coordinación de la Feria de Emprendimientos Culturales del Encuentro Iberoamericano de las Comunidades Afrodescendientes en Cali, agosto 23 y 24 de 2011
- Administración y coordinación de la oferta en el Mercado Cultural del Caribe 2008, 2009 y 2010
- Coordinación del evento “Día de la Afrocolombianidad y Lanzamiento de la Campaña de la Diversidad” del Ministerio de Cultura el día 20 de mayo de 2009.
- Coordinación del evento “Lanzamiento del año Obeso-Artel” por el Ministerio de Cultura en la ciudad de Cartagena el día 28 de enero de 2009.
- Coordinación del evento de la Agenda Afrodescendientes por el



Ministerio de Cultura, en el Claustro de Santo Domingo en Cartagena, octubre 16 de 2008.

- Producción en Colombia del Festival del Imaginario de París, Francia abril 2008.
- Contacto: Arwad Ester, Directora Maison des Cultures du Monde.
- Producción en Colombia del Concierto de Música Tradicional Colombiana “Paisajes Sonoros”, el 21 de abril de 2008 para la Embajada de Colombia en la Federación de Rusia
- Producción: Teatro Colsubsidio Roberto Arias Pérez
- Producción del Seminario Taller sobre Estrategias de Formación para el Sector Musical, Cartagena, Octubre 2007
- Coordinadora de giras nacionales e internacionales de los grupos: Cholo Valderrama, Petrona Martinez, Creole, Veteranos del Caribe, Etelvina Maldonado, Tambores de Cabildo.
- Tesorera de la Corporación Cultural Cabildo desde el año 2002.
- Administración de la Empresa Sonido Profesional desde el año 1994.

### **RAFAEL ARCANGEL RAMOS CARABALLO**

Músico percusionista y productor, representante legal de la Corporación Cultural Cabildo, entidad que se dedica a la cualificación, producción y promoción de artistas del ámbito de las músicas tradicionales y nuevas propuestas basadas en estas músicas.

Su experiencia en el desarrollo y circulación de artistas colombianos en las músicas del mundo le han permitido trabajar y liderar como músico, productor y manager varios artistas como Petrona Martinez, Toto la Momposina, Etelvina Maldonado, Grupo Creole de San Andrés Isla, Veteranos del Caribe, la Contundencia, Cholo Valderrama, Tambores de Cabildo y Juglares y Reyes Vallenatos , entre otros.

Ha participado en mercados culturales y ruedas de negocios internacionales de World Music: WOMEX, MERCAT DE MUSICA VIVA DE VIC, MIDEM, LA MAR

## DE MUSICAS, SALVADOR DE BAHIA EN BRASIL, STRICTLY MUNDIAL Y MEXICO PUERTA DE LAS AMERICAS.

Cuenta con experiencia en gestión de proyectos culturales con entidades nacionales e internacionales y como programador de diversas salas culturales del país: Agencia Española de Cooperación Internacional AECID; Organización de Estados Iberoamericanos OEI; Maison de Cultures du Monde de Paris, Ministerio de Cultura, Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá; Ministerio de Relaciones Exteriores, entidades de fomento a la cultura del ámbito nacional entre otras.

En el campo de formación ha participado los siguientes proyectos:

- Asesor y profesor de los módulos de capacitación con la Universidad Tecnológica de Bolívar, UTB, en el convenio de intervención con manifestaciones artísticas de calle que propendan por la superación de la pobreza en la ciudad de Cartagena, 2011.
- Asesor del Ministerio de Cultura en cualificación de artistas, fiestas y festivales de música tradicional.
- Profesor del Diplomado en Gestión de Proyectos Musicales, Universidad Sergio Arboleda 2007 y 2008
- Mentor de la Universidad Columbia Collage Chicago
- Director del Seminario Taller sobre Estrategias de Formación y Desarrollo del sector musical del Caribe Colombiano, en el Claustro de Santo Domingo, Centro de Formación de la Cooperación Española, octubre 2007.
- Director de Laboratorios de Emprendimiento Cultural, LEC, en Barranquilla, Cartagena, Sincelejo, Quibdó, Bogotá años 2008 y 2009.
- Director de la Escuela Taller Tambores de Cabildo desde el año 2006.
- Director del Mercado Cultural del Caribe 2008, 2009 y 2010.
- Construcción de contenido y profesor de los módulos de Emprendimiento Cultural aplicados por los festivales al parque de la Orquesta Filarmónica de Bogotá 2009- 2010.



- **Participación como jurado** en festivales nacionales, premios, becas y convocatorias de La Secretaria de Cultura de Bogotá, Orquesta Filarmónica de Bogotá, Instituto de Cultura y Turismo de Barranquilla, IPCC Instituto de Patrimonio y Cultura de Cartagena, Ministerio de Cultura, Becas para la Creación Artística y Cultural 2010 de la Alcaldía de Medellín.
- **Producción de eventos y programador artístico.**
- Teatro Roberto Arias Pérez de Colsubsidio, Bogotá
- Festival del Imaginario en Paris, Francia
- Gran Concierto Nacional 2008, 2009 y 2010
- Mercado Cultural del Caribe.
- Encuentro Iberoamericano Agenda Afrodescendientes en América, Centro de Formación de la Cooperación Española, octubre 2008.
- Encuentro de Fiestas y Saberes Populares en Cartagena, Claustro de Santo Domingo, Centro de Formación de la Cooperación Española, diciembre 2007, 2008 y 2009
- Producción del lanzamiento del año Obeso Artel, en la ciudad de Cartagena, enero 2009
- Producción del evento Día de la Afrocolombianidad y Lanzamiento de la Campaña de
- la Diversidad, en Mayo 20 de 2009- 2010
- Producción Artística del lanzamiento de la Biblioteca Afro en la Universidad de Cartagena, Junio 3 de 2010.
- Producción Festival Wayuu, 2008, 2009 y 2010.
- Asesoría y producción de las Fiestas de la Independencia de Cartagena 2009, 2010.

**Anexo 2: Balance del Mercado Cultural del Caribe 2009 (ver anexo pdf)**

**Anexo 3: Instrumento No. 01 – Cuestionario para el estudio de caso de una organización del sector Cultural**

Nombre de la Organización: Corporación Cultural Cabildo

Nombre de la Persona Entrevistada: Rafael Ramos

Cargo: Representante Legal

Entrevistador: Estefanía González Vélez

Fecha: Marzo 2011

*Su empresa pertenece a un selecto y reducido grupo de organizaciones culturales que vienen liderando el sector, en cuanto a procesos, desarrollo y fortalecimiento del campo cultural. Por esta razón, ha sido seleccionado dentro de un grupo de organizaciones para ser objeto de una investigación sobre la construcción de estudios de cas. Estudios que van a permita conocer y resaltar los desarrollos de las organizaciones culturales y comprender la relación entre la actividad artística- cultural y la económica del país.*

*Esta investigación propende por la organización del sector de tal forma que la cultura se difunda y circule de manera eficiente y eficaz y contribuya al desarrollo socioeconómico de la sociedad.*

**Aclaración:** *La información suministrada por usted o cualquiera de sus colaboradores o allegados, será confidencial y sólo se publicará con su expresa autorización.*

**1. Antecedentes**

**Preguntas Orientadoras:**

1. ¿Cuándo y dónde fue creada?: Lugar: Bogotá Año:2002

2. ¿La iniciativa de crear la organización fue influenciada por:

Una política pública si \_\_\_\_\_no\_\_\_\_\_ cuál\_\_\_\_\_

Un movimiento internacional si \_\_\_\_\_no\_\_\_\_\_ cuál\_\_\_\_\_

Una propuesta del sector privado si \_\_\_\_\_no\_\_\_\_\_ cuál\_\_\_\_\_

Otra: si Xno\_\_\_\_\_ cuál: interés y preocupación en el desarrollo del sector cultural.

3. ¿En qué momento se registra?

Para obtener beneficios público o privados?: X

Para concursar en convocatorias: X

Otra? Cuál?

4. ¿Cómo o con que figura se registra?

--

Fundación  
Corporación: X  
Asociación  
Empresa  
Otra

5. ¿La organización surgió con vocación económica?, si \_\_\_\_\_ no: X

6. ¿Tomó la organización una decisión deliberada de convertirse en una de las mejores organizaciones del sector cultural?, si: x no \_\_\_\_\_

7. ¿Enfrentaron alguna situación que hiciera pensar en renunciar o posponer los planes?

Externa si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_  
cuál \_\_\_\_\_

Interna: si: x. No \_\_\_\_\_ cuál: la falta de recursos económicos para inversión en el objeto social de la corporación.

8. ¿Podría referirse al caso? \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo lo superaron? \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo calificaría el grado de confianza (certeza) que la aventura emprendedora les causaba cuando se tomó esa decisión?

Alta  
Media: X  
Baja

11. ¿Con cuantos proyectos inició la empresa?

Uno: X  
Dos  
Tres  
Más de tres

12. ¿Con cuantas personas iniciaron la empresa?

1 a 3 personas X  
4 a 6 personas  
7 y más

13. ¿Señale el monto de la inversión inicial, en salarios mínimos

1 a 4 salarios mínimos X  
5 a 8 salarios mínimos  
9 a 12 salarios mínimos  
13 a 16 salarios mínimos  
16 y más salarios mínimos

## 2. Dimensión Humana de la Organización

### Preguntas Orientadoras:



1. ¿Qué actividad desarrollaba antes de estar en la Organización?

Profesional: X . En qué área: Música

Independiente: X. En qué ocupación: Músico

Estudiantes \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo armoniza sus prioridades personales con las de la organización?

La corporación surge por mis inquietudes ante el sector de la música y la cultura por lo tanto la organización se complementa con mis intereses personales.

3. ¿Su proyecto de vida coincide con el de la empresa? Cómo.

Sí coincide porque la Corporación Cultural Cabildo es el resultado de mis intereses para surgir como persona y profesional.

4. ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo se identifica usted?

Participativo

Autoritario

Planificador

Orientado al logro: X

5. ¿Cómo calificaría el estilo gerencial de esta organización?

Aceptable: X

Medianamente aceptable

Poco aceptable

6. ¿Cómo realiza la selección de los miembros de su organización y directivos?

Familiares: X

Amigos y conocidos:

Calidad y competitividad : X

Convocatoria

Caza talentos

Asistencia mercados culturales o a ruedas de negocios

7. ¿Cuenta con instrumentos para la selección

Si \_\_\_\_\_ No: X

8. ¿La permanencia de sus directivos promedio en años es de?

Uno a tres años

Cuatro a seis años

Siete a diez años: X

Más de diez años

9. La permanencia de los demás colaboradores es de?

Alta

Media

Baja: X

--

Nula

10. Cuántos empleos directos generan al año?

De un a tres: X

De cuatro a seis

De siete a nueve

Diez o más

11. ¿Qué tipo de contrato

Fijo

indefinido

Prestación de servicios: X

Verbal

otro

12. ¿Desarrolla actividades de capacitación interna?

NO: X . En qué áreas:

Creación, \_\_\_\_\_

Producción \_\_\_\_\_

Circulación \_\_\_\_\_

Gestión \_\_\_\_\_

Administración \_\_\_\_\_

Idiomas \_\_\_\_\_

13. ¿Esas actividades de capacitación obedecen a un plan?

Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

14. ¿El manejo de otros idiomas y la experiencia internacional son asuntos significativos para la organización? Si: X. no \_\_\_\_\_

15. ¿Cuál de los siguientes incentivos maneja la organización frente a los resultados?

Económicos \_\_\_\_\_

Días libres remunerado \_\_\_\_\_

Ayudos para la formación académica \_\_\_\_\_

Participación en eventos: X

Otro

16. ¿En las actividades sociales de la organización incluye:

A los cónyuges \_\_\_\_\_

A toda la familia \_\_\_\_\_

A los colegas : X

A la competencia: X

### 3. Gerencia de Resultados

#### Preguntas Orientadoras:

1. ¿La organización ha formulado su Misión, Visión y objetivos de la empresa?

Si : X. No \_\_\_\_\_

2. ¿Cuenta con estructura organizacional para el desarrollo de procesos?  
si  no

3. ¿Cuenta con asesores externos? si  no  en qué tipo de asesoría:  
Creación, \_\_\_\_\_  
Producción \_\_\_\_\_  
Circulación \_\_\_\_\_  
Gestión   
Administración \_\_\_\_\_

4. ¿El uso de discusión colectiva es una práctica habitual para la toma de decisiones gerenciales? si \_\_\_\_\_ no:

5. ¿Califique 1 (máximo puntaje) y así sucesivamente el factor que ha contribuido a los positivos resultados de su organización?  
3 Programación anual (eventos/ventas)  
5 Exención de impuestos  
6 Falta de competencia  
4 Políticas públicas  
2 Organización y administración  
1 Otro: Gestión y creación

6. ¿Han vivido épocas difíciles? Si:  no  cuál \_\_\_\_\_

7. ¿Qué ensayó durante la transición que  
Fue efectivo: gestión con entidades públicas a nivel nacional y distrital.  
No fue efectivo: gestión con entidades privadas.

8. ¿Qué proporción del total de sus ingresos provienen de:  
Benefactor \_\_\_\_\_  
Aportes del exterior \_\_\_\_\_  
Aportes del sector público :80%  
Aportes del sector privado \_\_\_\_\_  
De la propia operación (ventas) :20% \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo atrae o seduce las preferencias y expectativas de los consumidores?  
Mercadeo directo \_\_\_\_\_  
Publicidad \_\_\_\_\_  
Oferta cerrada \_\_\_\_\_  
Participación en convocatorias :

10. ¿Qué importancia le da al uso de Tecnologías de Información y Comunicación?  
Mucha importancia:   
Medianamente importancia  
Baja importancia  
Ninguna importancia

--

11. ¿Con cuáles tecnologías de información y comunicación dispone la organización?

Internet, Páginas Web, correos electrónicos, volantes web, base de datos,

12. ¿Enumere como 1 y así sucesivamente la prácticas de gestión más aplicada por la organización:

1 Planeación

2 Ejecución

3 Verificación de la planeación

4 Ajuste y toma de decisiones

13. ¿Para potenciar su circulación nacional e internacional cuenta con:

Socio nacional o internacional

Red de comercializadora especializada: X

Medios de comunicación aliados

14. Indique las principales actividades realizadas en los dos últimos años y es fueron financiadas o no,

ACTIVIDAD	CARÁCTER	
	Financiación propia	Financiación externa
Mercado Cultural del Caribe	90%	10%
Laboratorios de Emprendimiento Cultural, LEC	50%	50%

15. ¿Según usted, el mantenimiento de sus principales clientes públicos de su organización es el resultado de

Fidelización \_\_\_\_\_

Calidad de los productos culturales : X

Precio \_\_\_\_\_

Diversidad de productos \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

16. ¿Cuál ha sido la fuente más importante de financiación para los negocios?

Propios : X

Bancarios \_\_\_\_\_

Familiares \_\_\_\_\_

Anticipos : X

Otro, cuál \_\_\_\_\_

17. ¿Según usted, a largo plazo qué les ha generado mejores resultados

Especializarse con producto o servicio: X

Tener su propio nicho de mercado

Diversificar en productos, servicios y en destinos

#### **Anexo 4: Entrevista realizada por El Amarillo a Systema Solar, en agosto de 2010<sup>6</sup>**

Lo que sigue es una entrevista que nos concedió **Walter Hernández** vocal del Systema, una tarde lluviosa que nos engalanó con un cielo rojo y el espacio propicio para una charla amena. Hablamos sobre la gira, sus experiencias, expectativas, lo que viene y lo que hay!

#### **EA: ¿Cuánto tiempo estuvieron en Europa?**

W: Bueno, Systema Solar en su gira **Systema Solar Bienvenidos Summer Tour Europa 2010** (así fue el nombre que le pusimos) estuvimos 40 días en Europa, de los cuales algunos de esos días tuvimos obviamente días off, días de descanso.

EA: ¿Cómo es un tour de una banda independiente en tierras extranjeras, mas siendo latina?

W: Un tour de una banda, en este caso, colombiana, en esta época del 2010, en el contexto de los festivales de verano en Europa, significa que debes estar preparado para el guerro, tratar de minimizar lo más que puedas tus gastos, llevar los artículos de uso personal desde aquí, tener consciencia del peso y las cosas que realmente vas a necesitar para cargar, en esto ahora somos expertos, (risas) mantener tu mente abierta para acoger y entablar relaciones con el ambiente de cada ciudad, con la gente, la comida su cultura en general, hay que estar en un óptimo estado físico y mental, debes estar concentrado con todas las cosas que llevas al stage y cuidar que no se te dañen o se te queden, debe haber mucha unidad en el grupo para afrontar rápidamente cualquier imprevisto, cuidar que tu vestuario no se dañe, en fin son muchas cosas; creo que compaginamos muy bien, conectamos con el público, que en su gran mayoría no nos conocía; aunque tuvimos la energía de gente de Colombia, y personas de centro y de Suramérica, gente de México, también de Barranquilla, amigos personales que nos ayudaron y

---

<sup>6</sup> (Ver entrevista completa en <http://elamarillo.blogspot.com/2010/08/systema-solar-bienvenidos-summer-tour.html>)



siguieron en algunas partes de la gira, gente que ya conocía al grupo, allá eran minoría (risas) conectamos con la gente; la música, el sonido y nuestra energía logró entablar una comunicación con el público de Europa.

**EA: ¿Cuál es el toque que mas recuerdan de los que hicieron en esas 6 semanas?**

W: Hay varios, pero hay uno en específico que fue, digamos, el de despedida nuestra en un pueblo que se llama Damazan Sur Arise. En ese momento el público se conectó mucho, básicamente se sentía como si ya conocieran la música de nosotros, pero en su mayoría nadie conocía, pero la sentía, hizo suya la música, tenía una conexión bastante grande; ya la energía nuestra también en el momento dándolo todo, con el cansancio encima pero le metimos toda la energía y eso se vio reflejado en que la gente se comportó como si estuviéramos aquí en Colombia.

Debo apuntar que esta energía se notó también en festivales como el de Bélgica, el **Couleur Café** (el primero que te mencioné fue en Francia). Y uno muy especial también, fue el festival Fusión a las afueras de Berlín, con un concepto bastante claro de lo que podría ser una ciudad con unas propuestas de convivencia bastante definidas para defender como cada quien se expresa en su diversidad.

**EA: ¿Cómo se dieron los contactos para la gira, los compilados y los remixes? ¿Que tanto se vale el Systema Solar de los nuevos medios para promocionarse y hacer nuevos contactos?**

W: Esta gira tiene una historia de dos años y en esto tiene mucho que ver este proceso reciente en Colombia de diseño de plataformas para promover que artistas (sobre todo) de la música puedan conectar con los eventos en diferentes partes del mundo. Estamos hablando de la reciente inauguración de los llamados Mercados Culturales, en nuestro caso, **el Mercado Cultural del Caribe, de la mano del percusionista y productor Rafael Ramos**, se llevó a cabo en Cartagena hace dos años. Ese fue el evento que nos permitió

mostrar nuestro trabajo en un showcase de 1 hora donde nos presentamos ante programadores de eventos, también teníamos citas de 10 minutos para presentarnos como grupo, es decir: quién eres, que haces y porque crees que lo tuyo es importante; ahí enseguida no se define que te van a llevar pero si empiezan a cocinarse las posibilidades para que eso se dé. Y a si fue. En nuestro caso conectamos con una programadora colombiana que vive hace 20 años en Italia, **Consuelo Arbeláez** quien tiene una empresa que tiene que ver con la programación de giras (Eviva Show), con ella entablamos una relación a lo largo de este tiempo, mientras, íbamos forjando nuestro nombre en Colombia, a la vez que ella conocía de nuestro trabajo. Si bien ella se interesó en nuestro trabajo, nuestra propuesta también tenía que seguir reforzándose, seguir puliéndose para estar listos y poder ir. Después de dos años de relación que fue ampliándose hasta convertirse en un contrato, se diseñó el itinerario que fue lo que ella hizo, conectar con los eventos y festivales, ofreció la propuesta nuestra, diseñó la estrategia para estar allá andando, desde lo mínimo: el lugar donde uno se va a quedar, que va a comer lo que no puede comer, a qué hora se presenta, a qué hora es la prueba de sonido, relaciones con la prensa con los medios; todo es gracias a ella.

Los nuevos medios jugaron un papel esencial. Porque todo esto se hizo básicamente por internet. El blog, el Myspace, el Facebook, el flujo de la información, las notas de prensa que se iban generando de los eventos que se hacían en Colombia eran pieza clave para la programadora, como un soporte de la calidad o de que el grupo tiene ya un respaldo y es reconocido en su país. También para el flujo de archivos, música y el flujo de fotos; todo esto no se pudo dar sino se genera por internet, porque en muchos casos las decisiones y el intercambio de información (quien te recibe, quien espera la información) la necesita en minutos y esa inmediatez no te la puede dar otro medio sino la internet.

**EA: Hay una frase que escuché de ustedes cuando apenas comenzaban,**

--

**algo así como que estaban sembrando para luego cosechar, ¿Creen que ahora están recogiendo o siguen plantando semillas?**

W: En parte se está empezando a recoger de esa semilla que se sembró hace cuatro años. Eso se está evidenciando mucho en la apropiación que ha tenido la gente en Colombia y poco a poco en Europa, o hacia Estados Unidos, Suramérica y Centro América. Nosotros no nos propusimos conectarnos solamente con el movimiento de las cumbias aunque hoy sigue estando como caliente, desde México a Argentina, y en Perú, en Europa también lo evidenciamos, DJs diseñando compilados que nos incluyen y tocando en fiestas músicas ya muy tradicionales nuestras; música “de otros tiempos” ahora es actual para el contexto internacional, eso hace que conectemos con ese público y se está recogiendo ese agrado y ese interés por lo que hacemos, conectado al circuito de las cumbias, pero no solamente conectamos con ese público porque también hay un público al que hemos trascendido sus vibraciones de influencia de géneros y hoy ya puede recibir desde músicas de vibraciones mas africanas, champeteras, de Soukous, de techno, mucho público rockero tradicional también está mutando a sentirse conectado a la música nuestra, eso es algo que se ve y que se puede admitir que se está recogiendo.

**EA: ¿Cómo ven el movimiento de la "nueva música colombiana"?  
¿Cuáles son sus bandas favoritas de la escena nacional?**

W: Este movimiento de las, digamos, “nuevas músicas colombianas”, es nuevo porque somos de otra generación pero lo que estamos haciendo es una continuación de una larga tradición de diversos gustos, diversas músicas que ya en nuestro país existen y que han sido desarrolladas por diferentes personas a lo largo del tiempo. Nuestros preferidos ahorita, bueno, uno clave e inevitable que está saliendo es el de **Papaya Republik** con uno de los amigos que colaboró en el primer disco de Systema Solar, Mauricio Pardo, Batori.

Hoy en las ciudades y en algunos pueblos se están cocinando muchas



propuestas desde el sur al norte, en el centro, el oriente y en el occidente de Colombia hay muchas propuestas que se están ganando un reconocimiento y un respeto, y que hoy gracias a la internet a los blogs y las posibilidades de mediación del “hazlo tu mismo”, del “ponlo tu o compártelo con tus amigos”, tiene la posibilidad de darse a conocer en cualquier parte del mundo y de conectar. Hay grupos que comenzaron antes que nosotros que ya han tenido la oportunidad de irse de gira, estamos hablando de **Choc Quib Town**, con ellos hay otros amigos que están a punto de sacar sus propuestas como con ese sabor del pacífico y que vienen también de la relación con el hip hop. Sé también de otras propuestas aquí en Barranquilla, como **Space Broders** que están ahí pendientes tratando de salir a delante.

Cadauno se conecta desde diferentes lados, desde las influencias del afro beat, de las músicas tradicionales costeñas otros de las influencias campesinas de Boyacá, del sur del país, de las influencias campesinas-funckeras y dicharacheras de la zona de los santanderes; hay hoy muchas propuestas, algunos nombres más posicionados pero hay más propuestas, veo que eso es muy positivo y nos agrada mucho, siempre las ha habido pero lo que está pasando ahora es que hay un mayor reconocimiento y una apropiación de toda una generación a estos sonidos, hay como una identificación en positivo de lo que se está diciendo tiene que ver con mi realidad, mucha gente se está sintiendo identificada porque están hablando de sus realidades o porque se está hablando de una forma muy conectada a como se vive el hoy, tanto en el campo como en la ciudad.

#### **EA: ¿Qué se viene para el Systema?**

W: Lo que se viene ahorita es socializar el video de Malpalpitando que quedó pendiente antes de irnos, luego de tener unos ajustes, ya pronto va a compartirse ese video clip-cortometraje. También viene la preparación de un segundo disco que está naciéndole a este, porque en las presentaciones en vivo ya estamos tocando canciones que son y van a estar en esta segunda producción, aun no hay fecha porque nosotros tampoco la tenemos preparada



pero si es algo que va a venir. También estamos a la expectativa de viajar por todos nuestros países americanos y estamos con ganas de que se dé, viajar desde México a la Patagonia.

En el 2011 nos embarcamos en un recorrido por África, vamos a participar en un festival llamado Desert Blues en Malí, y de ahí vamos a pasar por Costa de Marfil hasta llegar a Senegal en donde esperamos contribuir a esa relación que por muchas lógicas políticas ha sido negada, la relación de tu a tu entre América y África, lo que llaman la relación de los sures, el sur-sur, sin pasar por intermediarios del norte. Esta es una iniciativa de la historiadora **Diana Uribe** a través de su propuesta La Casa de la Historia; estamos en la disposición de aportar y contribuir a que cada vez más se popularice nuestro conocimiento de la diversidad de los pueblos africanos y que se deje de ver como un solo sitio con una sola mirada, que se amplíen las miradas hacia África y que se despierte el interés por reconocer nuestro lugar de origen.

Después de las preguntas comenzamos a hablar sobre los detalles de la gira, las sensaciones personales, de las redes sociales y se generó un pequeño debate sobre el uso de Facebook Vs. Twitter, compartimos mas música y queda, como siempre, la puerta abierta para mas colaboraciones. Gracias también @ Vanessa morales, a Walter y los fotógrafos de la gira por recopilar esta info y compartirla con el crew del amarillo.

## Fuentes bibliográficas

- Bello, C. A. (s.f.). *Convenio Andrés Bello*. Recuperado el Septiembre de 2010, de <http://www.convenioandresbello.org/>:  
<http://www.convenioandresbello.org/>
- Cabildo, C. C. (septiembre de 2010). *Corporación Cultural Cabildo*. Obtenido de <http://www.cabildo-corp.com/>
- Cabildo, C. C. (septiembre de 2010). *Mercado Cultural del Caribe*. Obtenido de <http://www.mercadoculturaldelcaribe.com/>:  
<http://www.mercadoculturaldelcaribe.com/>
- colombianas, M. t. (Septiembre de 2010). *Mercado Cultural del Caribe*. Obtenido de  
<http://www.musicastradicionalescolombianas.org/festivales/nodo-caribe/encuentro-de-fiestas-y-saberes-populares-de-cartagena>
- Cultura, M. d. (2010). *Compendio de Políticas Públicas*. Bogotá: Ministerio de Cultura.
- Cultural, G. (Septiembre de 2010). *Gestión Cultural*. Obtenido de <http://www.gestioncultural.org/>: <http://www.gestioncultural.org/>
- Cultural, L. (Septiembre de 2010). *Laboratorio Cultural*. Obtenido de <http://www.laboratoriocultural.org/revista/archivo/1/rafa.htm>
- EAN, U. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Bogotá: Universidad EAN.
- EAN, U. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones - Casos*. Bogotá: EAN Universidad.
- Gestores, R. C. (septiembre de 2010). *Red Colombiana de Gestores*. Obtenido de <http://redcoralcolombia.org/> : <http://redcoralcolombia.org/>
- Herrera Mora, C. y. (Agosto de 2010). *Diagnóstico y posición del subsector cultura en Colombiañ 1995 - 2003. Análisis de las industrias culturales en Colombia y su relación con el TLC*. Obtenido de Biblioteca virtual de derecho, economá y ciencias sociales :  
<http://www.eumed.net/libros/2008a/368/index.htm>
- Univesal, P. E. (Septiembre de 2010). *Periódico El Universal, Mercado Cultural del Caribe*. Obtenido de •



<http://www.eluniversal.com.co/suplementos/dominical/%E2%80%9Cel-caribe-es-un-mercado-cultural-para-el-mundo%E2%80%9D>

- Womex. (Septiembre de 2010). *Womex*. Obtenido de [http://www.womex.com/virtual/corporacion\\_cultural](http://www.womex.com/virtual/corporacion_cultural)