

# DOCUMENTOS ESPECIALES

**Los Intangibles, recursos claves e indispensables  
para la generación de ventajas competitivas  
en el sector cultural**

Autor  
José Angel Pernett C.



Girardot diciembre de 2016

# Los Intangibles, recursos claves e indispensables para la generación de ventajas competitivas en el sector cultural<sup>1</sup>

*Autor: José Angel Pernet C.*

*“Si no lo puedes explicar de forma sencilla, es que no lo has entendido bien” (Einstein)*

*“Si NO puedes explicarlo como un PROCESO, entonces NO sabes lo que estás haciendo” (W. Edwards Deming)*

## 1. INTRODUCCIÓN.

Es indudable que las denominadas organizaciones y proyectos culturales hoy en día comportan un denominador común: acotan una inmensa complejidad. Dicha complejidad radica en sus complejos procesos decisionales que generalmente se dan sobre la marcha, así como la no existencia de estándares que ayuden a ventilar todas las vicisitudes normativas o legislativas dentro del sector. Además, con muy pocas posibilidades de transferencia de conocimientos tanto de las experiencias administrativas como de gestión e interpretación de realidades culturales territoriales.

Tal circunstancia obliga a la reflexión en sentido de exploración e innovación, pero sobre todo en el sentido de apuntar al mejoramiento de las prácticas de gestión cultural y de la formación de sus gestores que se desempeñan en este campo; tal es el caso para Cundinamarca.

En la primera parte de esta exposición enfatizaremos en la Gestión del Conocimiento, conceptualizada esta como un “conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.

Entendida así, la gestión del conocimiento desafía las instituciones culturales en Colombia, al tiempo que configura un campo de tensión y promoción interdisciplinar. Y lo es a tal punto que no representa esfuerzo suponer que aquellas organizaciones culturales que pretenden alcanzar una competitividad sostenida en el tiempo, asociarán sus prácticas con la generación, uso y transformación del conocimiento organizacional; se le conoce como Impacto Organizacional.

---

<sup>1</sup> Este documento sintetiza la ponencia presentada para el Cuarto Congreso de Gestores Culturales y Casas de la Cultura de Bogotá y Cundinamarca, realizado en Diciembre de 2016 en la ciudad de Girardot, Cundinamarca.

“En la actualidad los intangibles se convierten en recursos claves e indispensables en la generación de ventajas competitivas en cualquier institución [cultural], por lo tanto, es fundamental definir estrategias que permitan su gestión, caracterización y utilización oportuna. La teoría del capital intelectual es el medio a través del cual se puede hacer posible la gestión del conocimiento para las instituciones, ya que esta permite valorar las diferentes actividades que desarrolla, además que propicia proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), programas de cualificación, talleres de creatividad, creación de patentes, artefactos tecnológicos, libros entre otras actividades, las cuales no solo dan cuenta de los activos intangibles, sino que aumentan el valor futuro de la organización”<sup>2</sup>.

En este espacio se desarrollarán ideas acerca de lo nuevo en la cultura organizacional, los escenarios como campo de prácticas para las nuevas maneras de gestionar las organizaciones culturales y las técnicas prospectivas aplicadas al campo de lo cultural.

Sobre este contexto conceptual abordaremos la segunda parte donde expondremos la experiencia de los Corredores Culturales en Bogotá como ejercicio para innovar en las prácticas de la gestión cultural, promover el desarrollo profesional en los gestores culturales y ampliar el horizonte de participación de los actores culturales en la toma de decisiones.

Esta segunda parte incluye una definición de Corredores Culturales los cuales se entienden como “una red de dinámicas sociales, que genera condiciones, estimula y desarrollan las capacidades existentes en el territorio, en donde la articulación entre los ciudadanos y ciudadanas, los procesos organizativos y las instituciones se hace fundamental”<sup>3</sup>.

Por último, se explican algunas experiencias internacionales y otras nacionales implementadas en la frontera Cundi-Bogotana, explicadas desde el Estudio Prospectivo 2013 -2023 realizado por la Universidad Distrital Francisco José de Caldas donde se explicita un enfoque y modo de gestión para las instituciones y organizaciones del sector cultural de Bogotá.

Esperamos que esta ponencia impacte, en el mejor sentido, a las entidades sectoriales de la administración departamental y municipales, así como a todos los participantes en este evento y que

---

<sup>2</sup> Alzate, Fabio y Jaramillo, Alejandro, “La gestión del conocimiento un desafío para las instituciones educativas en Colombia: emergencias y tensiones desde la teoría del capital intelectual”, en Rev. Gestión de la Educación, Vol. 5, N° 2, [137-150], ISSN: 2215-2288, julio-diciembre, 2015. Ver en <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu>

<sup>3</sup> Pernet, José A. “Corredores Culturales y Recreativos, Identificación prospectiva y fortalecimiento”, Estudio prospectivo 2013 – 2023, Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio, Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, Bogotá, 2016

actúan de distintas maneras en el ámbito de la gestión cultural, reconociéndose como agentes y actores municipales para la implementación de la propuesta cultural que aquí se plantea.

## **2. OBJETIVOS**

- Contribuir al desarrollo de una propuesta cultural para el territorio cundinamarqués y zonas de reflejo bogotanas que mejoren la apropiación cultural, social e institucional en las organizaciones e instituciones y al mismo tiempo, proporcionar herramientas metodológicas que favorezcan la construcción de espacios adecuados para la creación de proyectos colectivos y las prácticas de gestión organizacional.
- Comprender cuales son los puntos de encuentro entre los procesos de la gestión cultural y las metodologías prospectivas para visualizar el futuro en este campo de acción.
- Ilustrar al auditorio respecto de la experiencia de los Corredores Culturales como propuesta de trabajo innovador en el campo de la cultura en Cundinamarca.

## **3. DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS DE LA PONENCIA**

Hoy en día las organizaciones son más dependientes del conocimiento; esto se debe a la necesidad de elevar la productividad. La presidenta Bachelet afirmaba en muchos de sus discursos que “si de verdad queremos elevar nuestra productividad, tenemos que incorporar un cambio cultural en nuestras empresas”. Con ello quiso decir que los éxitos no pueden ser sólo producto de la buena voluntad individual, sino el resultado del trabajo de todos.

Este concepto de Productividad resulta resignificado con respecto a décadas anteriores: Ya no es “hacer más con menos” como reza la célebre frase; tampoco es “la cantidad de bienes y servicios producidos respecto a la cantidad de recursos utilizados”. Implica ahora un complejo de relaciones que se fundamentan, en el reconocimiento de las aptitudes de las personas, acompañadas por la Eficiencia y la Ética.

Expliquemos esto. Lo que hace que una organización sea inteligente es su posibilidad de aprendizaje y con ello el manejo de sus conocimientos. Cuanto más conocimiento posea una organización, mayor es la posibilidad de lograr ventajas competitivas. Es por esto que identificar las aptitudes en las personas se hace más apremiante debido a que el *Ciclo de Vida del Conocimiento* es cada vez más corto. La velocidad de las comunicaciones como consecuencia de los desarrollos tecnológicos trae aparejada una inestabilidad en la durabilidad de la información y por ende del conocimiento; del mismo modo se “estrechan” las distancias

geográficas. Urge la necesidad de identificar fuentes de información, o para decirlo con énfasis, identificar “las mejores Fuentes” de la información y del conocimiento. Esto es una habilidad por alcanzar y por aprender. Hay necesidad de gestionar ese conocimiento y asociarlo a procesos de Gestión del Talento Humano, pero también a los de Liderazgo y de Dirección.

Podemos decir sin riesgo a equivocarnos que la Gestión del Conocimiento expresa una dimensión de cambios personales, profesionales e institucionales, los cuales tienen la potencia de generar Productividad y una mejor Calidad de Vida para la Comunidad.

Lo anterior implica INTEGRAR:

- a) Por un lado, TEORIA y CONOCIMIENTO que proviene de las propias PRACTICAS.
- b) Por el otro, unir lo que generalmente se separa: ETICA Y EFICIENCIA.

Teoría y Conocimiento proveniente de las propias prácticas implica el proceso de reflexión respecto de lo que se hace y está por hacer. La reflexión conlleva la Visualización, conlleva a visualizar una sociedad inclusiva que lleva implícita la promoción, preservación y sustentación de su cultura. Este proceso de reflexión percibe las cosas y los fenómenos; las define y formula como problemas; y luego es capaz de “inventar creativamente” una solución pertinente a dicho problema. Todo esto se hace desde las prácticas de gestión cultural.

Por esta razón es que el concepto de Productividad cultural evoca el concepto de Innovación, pero sólo allí donde las organizaciones e instituciones son capaces de “encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y experimentaciones; aprender a partir de la propia experiencia cuestionándola; recuperar experiencias de otros originando conocimiento y trasladándolo a sus prácticas. Representa un desafío para los gestores porque deben abrir las organizaciones al aprendizaje.

Por último, es necesario insistir en que esto no es suficiente: se requiere en una segunda instancia generar espacios para acompañar los cambios y los aprendizajes; para que estos se concreten y se trasladen a las formas de trabajar”<sup>4</sup>.

Aquí entra el problema de la ética. Pero, ¿por qué la Etica? El concepto de ética se relaciona con la emisión de juicios respecto de las personas, sus acciones y sus comportamientos. En la cotidianidad expresa un

---

<sup>4</sup> IIPE Buenos Aires – UNESCO, Gestión Educativa Estratégica, 2000

dato de experiencia común que en general vivimos todos y al mismo tiempo experimentamos. Referida a las instituciones, la ética es un saber comportarse dentro de una organización que está conformada por personas y al servicio de personas. En este sentido se habla de ética aplicada. Si ética en la vida cotidiana es el estudio del comportamiento bueno o malo de la persona, en las instituciones u organizaciones, ética será el estudio de esos comportamientos buenos o malos, pero en el contexto específico de dichas organizaciones e instituciones.

¿Por qué es importante integrar eficacia y ética en el marco de la resignificación del concepto de productividad? Hay una primera razón explicada desde una perspectiva instrumental y empírico-analítica; es una explicación interesante y de cierto modo valiosa en sí misma, pero ponerla como razón principal para justificar la necesidad de la ética sería como construir una casa empezando por el techo. Su lógica de razonamiento es como sigue: Si la calidad humana es fuente de ventajas competitivas, entonces en la medida en que las personas hagan las cosas bien estas se nutrirán de mayor calidad humana en la organización o institución y prestarán un mejor servicio lo que traerá como consecuencia ganar más dinero. Repetimos, es construir una casa empezando por el tejado.

Hay una segunda razón que podríamos llamarla de Razón de orden psicosocial y corresponde a demandas que hacen la sociedad y ciertos grupos humanos, pero también nuestra propia conciencia para su tranquilidad. Ejemplo, en este momento debemos respetar el medio ambiente; lo pide la sociedad, pero también mi conciencia en virtud al interés que tengo porque mis hijos puedan disfrutar de ese medio ambiente en el futuro.

Pero ¿qué pasaría si la sociedad no demandara determinados comportamientos caracterizados como buenos? ¿será entonces que no debo practicarlos?

Por eso interviene una tercera razón que denominamos Razón Humana y que justifica la importancia de integrar la ética a este concepto de Productividad. Una persona sigue siendo persona en cualquier organización o institución; somos seres éticos por naturaleza. Su objeto principal (de la ética) es el logro del bien común. Ese bien común se concreta en el hecho de que, si hago bien las cosas, mejoro mi calidad humana pero ya no para ganar más dinero, sino para ser mejor persona.

Ahora bien, no es suficiente tener el concepto de BIEN o BUENO en la cabeza. Necesitamos criterios, principios o normas que nos ayuden a decir “haz siempre el bien”, “respetar siempre a tus compañeros o compañeras” o “di siempre la verdad”.

Junto a las normas (plano teórico), debemos contar con los hábitos (plano de la voluntad práctica); decir siempre la verdad conlleva a que seamos sinceros. La cualidad o bien de la sinceridad se logra como fruto del hábito o sea de la repetición de ese mismo acto. Así pasa con otras virtudes (valores) como la justicia, honestidad, responsabilidad, etc. Por eso es que sostenemos que siempre debe haber interés en la construcción de escenarios para la ejercitación de estos valores y convertirlos en hábitos. Siempre los buenos comportamientos y su reiteración habitual han sido el resultado de la existencia de dichos escenarios y no de la cantaleta familiar primero y luego de la escuela en su conseja para que sus estudiantes sean seres sinceros, justos, respetuosos, honestos, sensatos y responsables. Así sucede con el fenómeno de la participación; se aprende a ser participativo ejercitando el acto de participar; y este ejercicio sólo es posible a través de la constitución de *escenarios*.

Lo que caracteriza la práctica ética es la virtud como hábito estable en una persona. Es Operativa, o sea que la aprende en la práctica; debe haber un escenario construido para su ejercicio. Es Buena, lo que significa que opera a favor de mi mejoramiento personal. Si cada individuo de una organización o institución actúa tomando decisiones éticas, esto influirá en la motivación para realizar sus actividades; llevará a una cultura organizacional donde habrá mayor confianza y posibilitará una buena reputación.

Este es el mandamiento para mejorar la productividad organizacional e innovar. *“Solo formarás individuos virtuosos y éticos (participativos, por ejemplo) si previamente construyes y de manera consciente un escenario para su ejercitación”*.

Irrumpe en este punto el concepto de *escenario* como campo para la práctica de la gestión. Proponemos que sea la CONSTRUCCION DE ESCENARIOS el nuevo paradigma para la gestión en instituciones y organizaciones culturales. Esto implica intervenirlas con pensamiento sistémico, en el entendimiento de que la práctica de la gestión opera también sobre realidades complejas, sobre “sistemas ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados”, como por ejemplo, en actividades habituales, cotidianas, relaciones interpersonales, etc. Ahora, pensar las organizaciones como un sistema complejo obliga a pensar que cualquier intervención a las instituciones u organizaciones culturales deberá hacerse mediante una dinámica distinta a como tradicionalmente lo hemos hecho: la mirada ahora se dirigirá hacia las relaciones con el entorno y con sistemas más apartados.

Se trata de una mirada holística sobre la institución u organización, en la que la parte no se pierde en el todo y en el que la suma de las partes es más que el todo; representa, además, un modo de concebir la gestión y como tal le es suya una metodología propia.

La complejidad de la que hemos venido hablando, no deviene solamente de las diferentes características de los elementos que componen a las organizaciones e instituciones culturales; deviene principalmente de la interdependencia de dichos elementos y por tal razón al alterarse un elemento o componente, se altera todo el sistema. Trabajar o intervenir esta complejidad implica abordajes conjuntos y trabajo colectivo en las diferentes acciones.

En este sentido, intervenir la gestión en las organizaciones culturales está más ligada a una estrategia que a una solución en la autoridad; será una intervención estratégica con un pensamiento también estratégico. Pensamiento estratégico que nos conduce hacia procesos que van desde la identificación de antecedentes (¿de dónde venimos?); qué hay (¿quienes somos?) hasta la visualización de un futuro (¿hacia dónde vamos?) y de esta manera, mediante acto creativo, idear las posibles soluciones a los problemas y necesidades identificadas.

Ahora bien, toda estrategia está en capacidad de *anticipar*, de hacer que algo ocurra antes del tiempo estipulado<sup>5</sup>. Para las prácticas de gestión anticipar será “ver y analizar antes de decidir”; es idear futuros posibles a partir de un tiempo presente y pasado. El pasado *fue*, el presente *está ocurriendo*, por eso el futuro es *lo único controlable*. Es lo que puede entenderse del Eje Estratégico “Cundinamarca 2036”<sup>6</sup>

Una visión de futuro conduce al liderazgo, es decir al acto de ejecución; por eso, la célebre frase “Visión sin ejecución es alucinación”. Desde una perspectiva cultural, sociológica e histórica, el liderazgo no referencia un asunto de técnicas, sino que en su mirada ve el bosque sin dejar de ver los árboles que están en frente. Por eso el líder (gestor cultural) se apunta a una perspectiva colectiva, comunitaria que lo liga a la idea de gestión.

“Gestión y liderazgo son dos nociones que configuran un modelo para entender los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en juego los procesos de animación y movilización de los actores del sistema. El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las

---

<sup>5</sup> Plan de Desarrollo Cundinamarca 2016-2020 “Pedagogía para pensar, anticiparse, actuar en la incertidumbre, decidir”.

<sup>6</sup> Textualmente se dice en el Plan de Desarrollo Cundinamarca 2016-2020: “Este eje pretende a través de una visión de largo plazo, mejorar la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, en el que el mecanismo para el logro de esta visión es la educación, entendida con un enfoque integral a la luz de las competencias legales de la Gobernación que dinamice un entorno creativo para el que sus habitantes permitan imaginar nuevas realidades y asumir la voluntad necesaria para caminar en esa dirección”.

personas y a los equipos en determinada dirección”<sup>7</sup>. Se vincula con la ética, con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los propósitos compartidos que favorezcan Eficacia y con ella la Productividad y Competitividad.

Este ejercicio de liderazgo (Nuevo Liderazgo como nueva forma de gobernar)<sup>8</sup> bajo el nuevo paradigma de las prácticas de gestión en organizaciones e instituciones culturales se acompaña de los siguientes criterios<sup>9</sup>:

- El liderazgo es crítico, porque reconceptualiza las practicas a partir de facilitar el acceso de los participantes a formas de poder autodeterminado en un contexto de democracia participativa.
- El liderazgo es transformador, hacia el cambio social acompañando, promoviendo y sosteniendo procesos de cambio institucional.
- El liderazgo es educativo, lo que supone el compromiso con valores educativos promoviendo aprendizajes en condiciones de equidad.
- El liderazgo es ético, porque se orienta al compromiso de relaciones y valores democráticos dentro de su comunidad.

Los anteriores criterios trascienden las prácticas de liderazgo centradas en lo burocrático toda vez que estimula la formación de Equipos de Trabajo y es capaz de convocar hacia la concreción de los propósitos y fines esperados.

Considerando todos los anteriores elementos referidos a las prácticas de la gestión cultural en organizaciones e instituciones culturales bajo el nuevo paradigma, es que proponemos el proyecto de implementación de los Corredores Culturales, como escenarios para el desenvolvimiento de esas mismas prácticas y alcanzar propósitos expresados en el Plan de Desarrollo de Cundinamarca 2016-2020.

Los Corredores Culturales, ¿qué son? Son espacios físicos que fomentan y promueven actividades de producción y consumo cultural que permiten avanzar no solo en el desarrollo social y económico de un territorio, sino que también impactan su memoria histórica, fenómeno que le permite consolidarse geográficamente al tiempo que estimula la identidad del territorio o región. También “son regiones de pensamiento, construcciones donde la calle se convierte en símbolo, en escenario de mediación y en

---

<sup>7</sup> Pozner, Pilar, Programa Nacional de Gestión Institucional, Buenos Aires, agosto 2001, Página 17

<sup>8</sup> Gaceta de Cundinamarca 26 de mayo de 2016, Plan de Desarrollo de Cundinamarca 2016-2010, Art. 3,

<sup>9</sup> Pozner, Pilar, Idem

proceso de identidad más allá del asfalto”<sup>10</sup>, del verde prado o de la arena arcillosa. El corredor cultural se torna un espacio identificado dentro de los múltiples escenarios de un territorio y planteado a nivel de geografía, pero también un escenario de convergencia de ideas, de memorias y de visiones de mundo. A través de ellos se pueden fomentar redes sociales, económicas y ambientales que involucran a varios actores del sector social, público y privado. Un ejemplo de redes son las que se constituyen entre los talentos culturales y las industrias creativas.

Ellos, los Corredores Culturales, ofrecen una amplia gama de posibilidad<sup>11</sup> para la inclusión social, generación de empleo, educación, salud, bienestar, turismo por medio de la imagen que proyecta el territorio. Hasta el día de hoy son implementados a tres niveles: Corredor Cultural a nivel ciudad (por ejemplo cuando se regenera o restaura un barrio en particular, caso La Candelaria en el Centro de Bogotá, o Newton un vibrante barrio cultural en una zona urbana de Johannesburgo); a nivel regional (El Corredor Cultural Agroturístico La Requilina de la Localidad de Usme de Bogotá y que enlaza mediante recorridos turísticos 13 fincas y un territorio de zona arqueológica, o el Corredor Cultural de Griffingtown al suroeste de Montreal, considerado una zona de intercambio cultural de artes y patrimonios) y a nivel internacional (el Corredor llamado “de Sao Paulo” en Brasil que logro integrar seis comunas de invasiones de ciudades Mumbai, Medellín, Nairobi, Moscú, Bagdah y Roma).

Ahora bien, ¿cómo determinamos un territorio cultural?

Tres conceptos aparecen como elementos esenciales para la determinación del territorio cultural como corredor cultural: la Permanencia, la Representatividad y las Cualidades Asociativas.

La **Permanencia** es un criterio que se establece a partir la presencialidad y la temporalidad. Permanecer es, entonces, estar en el tiempo, mantenerse y ser un espacio para continuar en la memoria, para marcar en un espacio geográfico concreto los procesos culturales, recreativos y sociales que marcan el desarrollo de un territorio. Este criterio no es completamente tangible, es el resultado de las marcas que se dejan en el tiempo a través de las mentalidades, los imaginarios y las representaciones.

---

<sup>10</sup> IEP, L'Institut d'études politiques de Paris, “Estudio sobre los Corredores Culturales en Bogotá”, París Francia junio de 2012, página 25

<sup>11</sup> Plan de Desarrollo Cundinamarca 2016-2020, “Del mismo modo, el proceso de identificación de los bienes y manifestaciones del patrimonio cultural reconocido y protegido ha disminuido en el transcurso de los últimos años. Por tal motivo y ante la pérdida de los valores culturales y patrimonios artísticos del departamento se hace necesario aplicar medidas que permitan la recuperación y estimulación del valor cultural en las diferentes provincias del departamento. Es importante señalar que, las actividades culturales como festivales, ferias y estas, así como cualquier clase de patrimonio material e inmaterial presente en los municipios podrían potenciar las actividades turismo en Cundinamarca, enfocándose principalmente en Bogotá, ciudad que alberga más de 7 millones de habitantes.

La **Representatividad** se materializa en espacios concretos. Son las estructuras físicas, los elementos, las construcciones y las presencias concretas que dan valor al lugar a nivel cultural; son escenarios identificables de cultura y material tangible marcados en la historia.

Las **Cualidades Asociativas** apuntan al desarrollo de procesos de significación del espacio construido y que se integra con tradiciones vivas, con manifestaciones y creencias y con valores simbólicos propios a la ciudad.

Habíamos dicho atrás que a las prácticas de gestión le eran suya una metodología propia. Esa metodología se despliega sobre el escenario de los Corredores Culturales. Para su ejercicio e implementación consideraremos una propuesta que parte de un estudio prospectivo<sup>12</sup> y que contempla 4 etapas:

- Etapa 1: Estudio y Análisis del Escenario Actual. Caracterización del sistema o unidades territoriales a través de sus problemáticas. Se realizará mediante la interacción con representantes y organizaciones del sector cultural de Cundinamarca. Los contactos se establecerán a través de los Gestores Culturales, importantes animadores de la actividad cultural en las provincias y mediadores de procesos administrativos y políticos en cuanto a la implementación y seguimiento de la política pública cultural del departamento. Se podrá complementar un registro teórico conceptual y confrontar los marcos referenciales por los que transita el discurso sobre corredores culturales en el ámbito departamental.
- Etapa 2: Estudio y Análisis de Tendencias (escenario tendencial). Identificación de las variables claves en cada unidad territorial y las variables estratégicas del territorio departamental.
- Etapa 3: Estudio y Análisis del Escenario Futuro. Nivel de relación entre las potencialidades de las unidades territoriales (ahora corredores culturales potenciales) fundamentado en hipótesis.
- Etapa 4: Recomendaciones y sugerencias de proyectos. Fundamentados en la tendencia de las hipótesis se hacen recomendaciones hacia futuro.

---

<sup>12</sup> Al respecto se dice en el Plan de Desarrollo Cundinamarca 2016-2020 lo siguiente en el Título II, Artículo 18: “Objetivo. Consolidar un territorio bajo un esquema de planificación prospectivo, que trasciendan en el tiempo y garanticen un desarrollo armónico, equilibrado y sostenido, a partir del cambio en el sistema educativo”

4. **CONCLUSIONES.** Este ejercicio prospectivo se entiende como una construcción social de proyecto común para una región. *Cundinamarca Corredores Culturales* pondrá de manifiesto el interés por unificar las imágenes de futuro y presente segmentadas en unidades territoriales provinciales, lo que conllevará a un estudio de Análisis Estructural doble apoyado en dichas fragmentaciones, pero afinando en la necesidad de establecer un tejido de redes sociales que graviten en un escenario público, participativo y desde luego, político y pluralista. El ejercicio se llevará a cabo mediante la participación de colectivos de expertos y actores sociales de la academia, el gobierno, empresarios, sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y fundaciones culturales.

En este sentido, el estudio sobre el proyecto Corredores Culturales para el departamento de Cundinamarca se refiere a los retos que están por venir, a partir de la identificación de problemáticas culturales en las provincias, determinación de variables claves y estratégicas para intervenir en cada una de ellas, tendencias de inflexión respecto de procesos sociales, culturales, económicos, naturales, poblacionales y tecnológicos de cada territorio y en general, del departamento.

El estudio prospectivo territorial anticipará el futuro y, por lo tanto, develarán como herramientas de planeación para plazos largos en un territorio, puesto que ellas permitirán orientar hacia la unificación de esfuerzos, buscando escenarios deseados, identificación de actores e iniciativas de proyectos que permitirán transformar iniciativas de desarrollo territorial.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alzate, Fabio y Jaramillo, Alejandro, “La gestión del conocimiento un desafío para las instituciones educativas en Colombia: emergencias y tensiones desde la teoría del capital intelectual”, en Rev. Gestión de la Educación, Vol. 5, N° 2
- Pernet, José Angel “Corredores Culturales y Recreativos, Identificación prospectiva y fortalecimiento”, Estudio Prospectivo 2013 – 2023, Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio, Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, Bogotá, 2016
- Pernet, José Angel, “Educación y Gestión, Elementos formativos de Gestión Institucional”, 2ª edición, 2010
- Godet, Michel. La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Cuadernos de LIPS, 2000.
- Mojica, F.J. La Construcción del Futuro: Concepto y Modelo de la Prospectiva Estratégica, Territorial y Tecnológica. (1ed.). Bogotá: Universidad del Externado, 2005.

- Bozzano H. Territorios reales, Territorios pensados, Territorios posibles. Buenos Aires: Espacio Editorial, 2012.
- DNP -Departamento Nacional de Planeación. Agenda interna para la productividad y competitividad. Resultados del proceso y propuestas iniciales. Recuperado el 8 de mayo de 2011 del sitio Web de la Revista M&M:  
[www.revistamm.com/ediciones/rev53/administracion.pdf](http://www.revistamm.com/ediciones/rev53/administracion.pdf)
- ROTH, André-Noel. Políticas Públicas. Formulación, Implementación y Evaluación. Ediciones Aurora, 2002.
- Plan de Desarrollo de Cundinamarca 2016-2019