



NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas

ISSN: 0121-5698

ISSN: 2357-4933

rev_novum_fadman@unal.edu.co

Universidad Nacional de Colombia

Colombia

López Saldarriaga., Leidy Tatiana; Bustamante Lozano., Uriel

Lineamientos para gestionar el valor colectivo de la cultura desde organizaciones creativas de cultura libre

NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas, vol. 2, núm. 11, Esp., 2021, Julio-Diciembre, pp. 10-26

Universidad Nacional de Colombia
Colombia

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571369597001>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Lineamientos para gestionar el valor colectivo de la cultura desde organizaciones creativas de cultura libre

Guidelines for managing the collective value of culture from creative organizations of free culture

Fecha de recibido: 27 / 01 / 2021

Fecha de aceptación: 28 / 09 / 2021

Leidy Tatiana López Saldarriaga. Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, Profesional en Gestión Cultural y Comunicativa de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Colombia. **Correo electrónico:** ltlopezs@unal.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0396-8012>

Uriel Bustamante Lozano. Doctor en Filosofía de la Universidad Pontificia Bolivariana, Magíster en Lingüística de la Universidad de Antioquia, Profesional en Filosofía y Letras de la Universidad de Caldas, Licenciado en Ciencias Sociales de la Universidad de la Sabana. Profesor e investigador de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Colombia. **Correo electrónico:** ubustamantel@unal.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3235-4869>

El presente artículo es resultado de la investigación: “Estrategias de gestión cultural: un enfoque desde las políticas culturales para el desarrollo local”, realizada por el grupo de investigación Teoría y práctica de la Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales en año 2020. De la cual derivaron los resultados de la Tesis de Maestría titulada “Lineamientos para una gestión cultural eficiente en organizaciones creativas de cultura libre”.

Cómo citar este artículo

López Saldarriaga, L.T., y Bustamante Lozano, U. (2021). Lineamientos para gestionar el valor colectivo de la cultura desde organizaciones creativas de cultura libre. NOVUM, 2(11), pp. 10 - 26.

Resumen

Objetivo: El presente artículo es resultado de una investigación cuyo objetivo se centró en proponer lineamientos para una gestión cultural eficiente en organizaciones creativas que trabajan desde los principios de la cultura libre en la ciudad de Medellín, Colombia. **Metodología:** Se realizó bajo un enfoque cualitativo; centrándose en el paradigma sistémico, se analizaron cuatro casos de organizaciones a partir de los subsistemas que las conforman. La investigación se desarrolló en cuatro fases principales: 1) construcción teórica; 2) descripción de las estrategias de gestión implementadas por las organizaciones creativas de cultura libre; 3) explicación de las capacidades y factores que limitan los procesos de gestión; y 4) propuesta de lineamientos para superar las debilidades y fortalecer las capacidades de gestión en las organizaciones estudiadas. **Hallazgo:** Las organizaciones creativas de cultura libre fortalecen los bienes culturales y crean patrimonio colectivo; producen desde la interdisciplinariedad; gestionan recursos desde alianzas estratégicas y redes colaborativas para la sostenibilidad de sus proyectos culturales; buscan generar procesos socioculturales que aporten a la transformación social; replican y comparten procesos culturales. **Conclusión:** Trabajar desde los principios y prácticas de la cultura libre implica una gestión más eficiente, debido a que desde allí se crea un capital común que



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

retorna al sector cultural. **Palabras clave:** Cultura libre; Organizaciones Culturales y Creativas; Gestión Cultural; Planeación Estratégica.

Abstract

Objective: This article is the result of a research whose objective was focused on proposing guidelines for efficient cultural management in creative organizations that work from the principles of free culture in the city of Medellín, Colombia. **Methodology:** It was carried out under a qualitative approach; Focusing on the systemic paradigm, four cases of organizations were analyzed from the subsystems that comprise them. This it was developed in four moments: 1) theoretical construction; 2) description of the management strategies implemented by creative free culture organizations; 3) explanation of the capacities and factors that limit the management processes; and 4) proposal of guidelines to overcome weaknesses and strengthen management capacities in the organizations studied. **Finding:** Creative free culture organizations strengthen cultural assets and create collective heritage; they produce from interdisciplinarity; they manage resources from strategic alliances and collaborative networks for the sustainability of their cultural projects; They seek to generate socio-cultural processes that contribute to social transformation; they replicate and share cultural processes. **Conclusion:** Working from the principles and practices of free culture implies a more efficient management, because from there a common capital is created that returns to the cultural sector. **Keywords:** Free culture; Cultural and Creative Organizations; Cultural Management; Strategic Planning.

Introducción

El sector cultural y creativo aporta al fortalecimiento de las identidades culturales, a la construcción de tejido social y a la transformación de estructuras de valores, además cuenta con un potencial económico que ha sido resaltado y centralizado en las industrias culturales y creativas por organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo - BID, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. En Colombia el sector cultural y creativo representó el 3,3 % del valor agregado nacional en el periodo 2014 - 2018, el porcentaje de empleo en este sector para el 2019 fue de 2,68 % de la población nacional, generando ese mismo año US\$ 56.269.772 en exportaciones de bienes de las áreas de industrias creativas, creaciones funcionales y artes y patrimonio (DANE, 2019). Además, promueve un modelo económico

sostenible basado en la explotación de un recurso inagotable, la creatividad.

Debido a este potencial económico en el año 2017 el Gobierno Colombiano creó la Ley 1834 la cual tiene como objetivo “fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas. Estas serán entendidas como aquellas industrias que generan valor en razón de sus bienes y servicios, los cuales se fundamentan en la propiedad intelectual”. Esta legislación se basa en el modelo de *Copyright*, el cual genera una escasez artificial a través de la explotación de la propiedad intelectual de los bienes culturales (Howkins, 2001).

Sin embargo, es necesario resaltar que las industrias creativas integran gran diversidad de propuestas, colectivos y organizaciones con diferentes modelos de gestión, entre los que se encuentran actores culturales y organizaciones que buscan defender y garantizar el derecho a participar en la vida cultural, además de legitimar otros modos



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

de producción, gestión y circulación cultural, basados en la colaboración, el compartir, los ecosistemas culturales, el acceso abierto y libre de los procesos y bienes culturales. Es decir, gestionan desde la filosofía de la cultura libre la cual se constituye desde la idea de una economía de la abundancia (Acero, Rowan, Martínez, Levi, @axebrá, EDRI y FCFForum, 2012).

Las organizaciones creativas que trabajan desde la cultura libre aportan a la construcción del procomún, entienden que la cultura no se agota, se multiplica, deconstruye y dinamiza desde la colectividad, en este sentido, la cultura libre “ofrece nuevas posibilidades de contribuir a la eficacia del derecho a la cultura, a la par que ofrece ser una alternativa económica sostenible a los modelos hegemónicos de industrias culturales” (Vila-Viñas, Botero, Durán, Gemetto, Gutiérrez, Saenz y Soler, 2015, p. 224).

Gran parte de las organizaciones que trabajan desde la cultura libre son colectivos o proyectos culturales informales, que no cuentan con estructuras organizacionales, ni lineamientos de gestión, elementos que afectan su perdurabilidad, es por esta razón que se hizo necesario proponer lineamientos para orientar de manera eficiente los procesos de gestión cultural de las organizaciones de cultura libre y así, contribuir al fortalecimiento de sus estrategias de sostenibilidad.

A partir de la exploración, descripción y análisis de cuatro organizaciones creativas de la cultura libre de la ciudad de Medellín: La Corporación Platóhedro, La Corporación Proyecto NN, La Fundación Casa Tres Patios y La Fundación Divergente; se identificaron formas de organización basadas en liderazgos compartidos, gestión colaborativa y procesos de coproducción, comunicación compartida y libre circulación cultural. A partir de estos casos se identificaron capacidades y limitantes en los procesos de

gestión de la cultura libre y se establecieron lineamientos que facilitaron la planeación, la eficacia en los resultados y la perdurabilidad de las organizaciones creativas de cultura libre desde el trabajo digno, la transparencia, la equidad, la participación y la colaboración.

1. Organizaciones creativas que promueven el libre acceso y participación en la vida cultural

Las organizaciones creativas de cultura libre proponen prácticas de gestión que resignifican la circulación de los bienes simbólicos, plantean como alternativa al modelo de *copyright* o explotación intelectual, procesos que promueven el derecho de los ciudadanos a participar en la vida cultural, al involucrar a las comunidades en la creación, producción y comunicación de los bienes culturales y garantizar el derecho de los creadores de decidir sobre las libertades que otorgaran a la ciudadanía sobre su obra. Para Lessig (2005) en la cultura libre confluye la libre expresión, el libre comercio y se garantiza la participación para crear bienes culturales desde el colectivo.

Una cultura libre no es una cultura sin propiedad, del mismo modo que el libre mercado no es un mercado en el que todo es libre y gratuito. Lo opuesto a una cultura libre es una «cultura del permiso» – una cultura en la cual los creadores logran crear solamente con el permiso de los poderosos o de los creadores del pasado. (Lessig, 2005, p. 18)

En este sentido, la cultura libre no niega la propiedad, es una cultura que plantea otras formas de proteger los derechos de autor para promover un equilibrio entre los derechos morales y patrimoniales de los creadores y el derecho de la ciudadanía al acceso y participación en la vida cultural.

Fossatti y Gemetto (2018), definen a los emprendimientos, colectivos e iniciativas que



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

trabajan desde el paradigma de la cultura libre como aquellos que “no centran su quehacer en el monopolio y el control del conocimiento, sino que devuelven sus obras y procedimientos al patrimonio común de la sociedad del cual nacieron” (p. 20). Estas organizaciones buscan generar procesos sostenibles y sustentables a partir del valor cultural y social de sus bienes culturales, por lo cual centran sus bases estructurales y sus modos en gestión en los principios del acceso libre y abierto a la cultura, la participación en la vida cultural y la colaboración.

Las organizaciones de cultura libre entienden el acceso como la posibilidad de la ciudadanía de crear, compartir, recrear y disfrutar las manifestaciones culturales, por esta razón, comparten no solo sus bienes culturales, sino también sus modos de producción y gestión; es decir, dejan disponibles sus herramientas, metodologías y diseños. Ponen en común y a disposición de las comunidades sus conocimientos a través del uso de licencias libres como *copyleft* y abiertas como *creative commons*.

Al licenciar sus producciones las organizaciones de cultura libre registran y deciden sobre sus derechos de autor; desde el uso de la licencia *copyleft* buscan “ceder o de cierto modo devolver algunos derechos sobre su obra a las comunidades receptoras” (Busaniche, Pagola y Heidel, 2013, p. 33), a partir de esta licencia otorgan a las comunidades cuatro libertades: acceder, copiar, modificar y distribuir libremente las obras culturales, con cualquier propósito, a cualquier persona o institución. El uso del *copyleft* desde la cultura libre fomenta la creación y producción colaborativa, prácticas en las que compartir, copiar y modificar no son un delito sino herramientas para la creación de nuevos bienes culturales.

En la gestión de la cultura libre los autores y creadores deciden sobre qué derechos ceder y bajo qué condiciones (Busaniche, Pagola y Heidel, 2013), si desean reservar algunos derechos, hacen uso de las licencias abiertas como las *Creative Commons*, estas ofrecen a los creadores seis tipos de licencias:

1. CC BY: atribución
2. CC BY SA: atribución - compartir obras derivadas, igual
3. CC BY ND: atribución - sin obras derivadas
4. CC BY NC: atribución - no comercial
5. CC BY NC SA: atribución - no comercial - compartir obras derivadas igual
6. CC BY NC ND: atribución - no comercial - sin obras derivadas

De estas licencias dos son de carácter libre al cumplir con las características del *copyleft* (CC BY - CC BY SA), las demás son de carácter abierto; es decir, conceden ciertos derechos.

Así, las organizaciones de cultura libre garantizan sus derechos morales y patrimoniales sobre sus creaciones, ya sea con el interés de poner a circular sus creaciones en espacios digitales y garantizar que estas sean compartidas de manera masiva para llegar a más consumidores con el objetivo de garantizar el derecho al acceso a los bienes culturales.

Así mismo, garantizar el derecho de las comunidades a participar de la vida cultural, es otro de los principios que fundamentan el quehacer de las organizaciones de cultura libre, las cuales buscan promover la interacción de sus públicos o comunidades participantes en sus procesos de creación, gestión y comunicación desde la generación de espacios comunes que desdibujan la línea de diferencia entre autores y usuarios.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

Estas organizaciones entienden que en tiempos en donde la tecnología facilita la creación, producción y consumo cultural, los papeles en el ecosistema cultural se intercambian, en la actualidad las comunidades de interés pueden moverse entre el rol de consumidores, creadores y distribuidores de contenidos cultural, en este sentido asumen la figura de prosumidores, actores culturales que no se limita a consumir información y contenidos, sino que también se involucra en su producción.

El término prosumer o prosumidor (pro-ductor + con-sumidor) es acuñado por Alvin Toffle en 1980 con la publicación de su libro “La tercera ola” y evoluciona hasta convertirse en la actualidad como uno de los paradigmas de crecimiento de la cultura digital. Es evidente que estos nuevos modelos y comportamientos ciudadanos tienen que ser incluidos en las lógicas de la gestión y de la producción de contenidos culturales. (Insa, 2011 p. 14)

La participación de las comunidades de interés en los procesos de cultura libre es fundamental para la creación de contenidos y procesos culturales pertinentes que respondan a las necesidades y problemáticas de los contextos de actuación, para garantizar el financiamiento de los proyectos culturales, y para promover la circulación y consumo de los bienes culturales. Es por esta razón que las organizaciones de cultura libre generan estrategias de gestión que involucren el uso de las tecnologías y prácticas comunitarias para generar entornos de colaboración y retroalimentación, como el financiamiento colectivo, la gestión en red, la coproducción, el codiseño y la circulación en espacios *online*.

En este sentido, la colaboración representa un pilar para las organizaciones de cultura libre; la gestión de sus bienes y proyectos culturales se basa en redes de trabajo colaborativo conformadas por colectivos, asociaciones y

actores culturales que se unen por un objetivo común y comparten recursos técnicos, tecnológicos, financieros e intelectuales, crean en colectivo, permiten replicar sus proyectos y estos se financian de manera colaborativa desde la gestión de cooperación internacional.

Así mismo, en las organizaciones de cultura libre, la colaboración implica la unión de los integrantes, el compartir los mismos intereses, la generación de relaciones de fraternidad y el deseo compartido de conseguir el éxito colectivo (Figuerola, 2016). Además, al interior de estas organizaciones la colaboración se refleja en el apoyo mutuo entre integrantes, el compartir conocimientos, los liderazgos compartidos, la creación en equipo y el desarrollo de acciones conjuntas entorno a un propósito común.

En este sentido, las organizaciones de cultura libre maximizan su potencial innovador al crear desde la colaboración y buscar un beneficio para el conjunto de la población, para Insa (2011, p. 10) “La creación colaborativa como contribución al bien común supone que la cultura pueda crecer como un campo para la generación de pensamiento”.

1.1 Las organizaciones creativas de cultura libre como sistemas sociales

Para identificar y analizar los procesos de gestión de las organizaciones creativas de cultura libre, se asume la teoría de sistemas, la cual permite colocar en un mismo contexto interconectado, los diferentes elementos que componen la organización y el espacio en donde esta se desenvuelve.

La teoría de sistemas estructura el objeto de estudio en tres niveles: entorno, sistema y subsistemas. Para las empresas, el entorno lo constituyen los agentes y aspectos sociales que influyen en los procesos de la organización y que reciben los resultados de esos procesos. La



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

empresa misma es definida como sistema, a efectos del análisis global de su coherencia y consistencia. Los diferentes departamentos y unidades son vistos como subsistemas de la empresa (Marín, García y Llano, 2013, p. 195).

Desde este paradigma se conciben las organizaciones creativas de cultura libre como sistemas sociales cuyos subsistemas se enfocan en promover el libre acceso a la cultura y el derecho a la participación en la vida cultural, desde prácticas colaborativas y el uso de elementos como la creatividad, la innovación y la tecnología generan procesos sostenibles de producción y circulación de bienes y servicios culturales libres y abiertos. Se caracterizan por sus estructuras flexibles y dinámicas al permanecer en constante interacción y adaptación con su macro y micro entorno.

En este sentido, se definen seis subsistemas que permiten abordar los procesos que configuran la actividad de la organización, tanto internamente, como en relación con su entorno (Marín, García y Llano, 2013, siguiendo a Wheeler y Sillanpää, 1997).

1.1.1 Subsistema estratégico

Es el conjunto de lineamientos estratégicos que orientan el direccionamiento y configuran la razón de ser de la organización (Villaroel, 2010), en relación a las soluciones o aportes que esta propone con respecto a las necesidades o retos de su contexto de actuación.

1.1.2 Subsistema técnico

El subsistema técnico son los conocimientos, técnicas, metodologías y herramientas libres y abiertas que emplea la organización para desarrollar sus funciones y producir bienes, servicios o procesos (Vega, 2003). Estas son compartidas con el fin de fortalecer sus tareas internas y generar producciones colaborativas.

1.1.3 Subsistema psicosocial

El subsistema psicosocial se refiere a las interacciones sociales al interior de la organización (Fantova, 2001), las cuales están mediadas por factores subjetivos tanto individuales como colectivos, en donde los principios de la cultura libre, que orientan a este tipo de organizaciones, son reconocidos y aplicados en sus funciones diarias por sus colaboradores; de tal forma, compartir, colaborar y participar se conciben como prácticas de buen vivir tanto al interior como al exterior la organización.

1.1.4 Subsistema estructural

Se refiere a la manera en que están divididas las tareas de la organización (diferenciación) y coordinadas (integración) (Molina, 1996 p. 15). En este tipo de organizaciones el subsistema estructural es orgánico; es decir, los roles y responsabilidades son difusos, flexibles y cambiantes (Marín, 2013, p. 199).

1.1.5 Subsistema administrativo

A través del subsistema administrativo se conectar la organización con su entorno, realiza las funciones de planeación, organización, dirección, control, y evaluación que son esenciales para lograr los objetivos y metas fundamentales. Este proceso administrativo es básico para cualquier tipo de organismo (público, privado, educativo), en el que los recursos humanos, financieros y materiales deben combinarse para lograr ciertos objetivos (Murillo, Zapata, Martínez, Hernán, Salas, Ávila y Caicedo et al., 2009).

Este subsistema integra a los demás subsistemas de manera interna, es la base primordial de las organizaciones al incluir elementos como el liderazgo, habilidades técnicas y la toma de decisiones, participando activamente en la búsqueda de oportunidades y la solución de los problemas; ordena y optimiza los recursos y genera prácticas



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

eficientes para cumplir con los fines propuestos. Además, tiene que ver directamente con la entrada del flujo de capital financiero del entorno hacia la organización, define estrategias para el mejoramiento continuo, inversiones para mejorar los procesos (Murillo et al., 2009), desde alianzas y redes.

1.1.6 Subsistema comunicativo

Entendido como el proceso mediante el cual las organizaciones intercambian información y conocimientos para conectar sus procesos con el entorno, llegando a los públicos, aliados o comunidades de interés desde la participación, el acceso y la colaboración.

2. Gestionar las organizaciones creativas de Cultura libre desde la eficiencia

Hablar de una gestión cultural eficiente implica una relación de equilibrio entre el impacto generado o los resultados obtenidos por las organizaciones creativas de cultura libre y los recursos empleados (Canadell y Sais, 2011). La eficiencia en la gestión cultural conlleva el desarrollo de procesos de calidad, innovadores y flexibles que garanticen el bienestar tanto a las comunidades implicadas como a la organización y sus integrantes.

Es importante comprender que debido a la naturaleza de sus objetivos misionales la eficiencia en organizaciones creativas de cultura libre debe medirse desde indicadores sociales que evidencien tanto el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores que conforman las organizaciones como el cumplimiento de los objetivos sociales y culturales de la organización en relación a la transformación y optimización de los recursos (conocimiento, talento humano, económicos, técnicos) que entran al sistema. Iglesias, Carreras

y Sureda (2014) plantean cinco aspectos que caracterizan a una organización como eficiente:

- 1) Liderazgo: Proporciona orientación y dirección, visión y prioridades claras, toma de decisiones, asignación de recursos y equipo de liderazgo cohesivo.
- 2) Procesos de toma de decisiones claros y estructura: Funciones y responsabilidades claras para la toma de decisiones, estructura organizativa que apoya los objetivos, que no lleven a confusiones y refuerzan la dirección a través de una misión, una visión y una estrategia pertinentes.
- 3) Equipo de personas con talento, capacidad y compromiso: que puedan contribuir a los objetivos de la organización y estar alineados con la estrategia adecuada.
- 4) Procesos y procedimientos sencillos: que se centren realmente en aquellos elementos que aportan valor.
- 5) Cultura orientada a los resultados: Cultura del aprendizaje y la mejora continua. (p. 51 - 52)

La eficiencia se relaciona con la pertinencia de las acciones y estrategias de la organización sobre un reto determinado, la sostenibilidad de sus procesos y la consecución de los objetivos finales de la organización.

3. La planeación estratégica como herramienta para la gestión de organizaciones creativas de cultura libre

La planeación estratégica es el proceso por el cual una organización analiza su contexto interno y externo, identifica necesidades y soluciones, determina objetivos y metas, diseña estrategias y ejecuta acciones para alcanzarlas. En organizaciones culturales la planeación está orientada a transformar una situación cultural determinada, permite plantear un futuro deseado y determinar qué hacer, como elegir y construir el estado deseado.

El modelo orgánico de Mintzberg permite comprender la naturaleza interna de toda organización al dividirla en cinco partes fundamentales y plantear sus funciones de



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

acuerdo a las características de sus subsistemas y su contexto externo. Además, el modelo gira en torno a dos ideas principales: 1) La división del trabajo y 2) La coordinación de las tareas para la consecución de objetivos definidos. Por lo tanto, permite plantear lineamientos articulados que respondan al desarrollo estratégico de cada componente de la organización (Mintzberg, 1976 citado en Rivas, 2020).

El modelo orgánico de Mintzberg plantea que “la organización puede ser dividida en cinco partes que interactúan de acuerdo con los diferentes grados de incertidumbre, que son la esencia de los procesos administrativos y complejos” (Mintzberg, 1979 citado en Rivas, 2002, p. 15). El autor propone una estructura base de elementos o actores que configuran la organización, los cuales son contruidos y seleccionados según la trayectoria de la organización, sus propósitos fundamentales y la búsqueda de una coherencia y armonía interna, en relación con su entorno. Para estos elementos fundamentales que estructuran una organización se determinan las siguientes funciones, según el modelo:

1. **Ápice estratégico o grupo estratégico:** es el grupo de personas que estructura el subsistema estratégico de la organización, realiza acciones y estrategias para articularlo con los demás subsistemas y con las necesidades y retos del entorno. Controla y evalúa el cumplimiento de los lineamientos estratégicos de la organización (misión, visión, objetivos). Determina el diseño y roles de la estructura de la organización.
2. **Gerencia de Línea o Línea Media:** relaciona y articula a los actores internos y externos de la organización. Articula el núcleo operativo con la estrategia de la organización y esta con su entorno.
3. **Tecno estructura:** diseño de metodologías para el desarrollo de procesos, bienes o servicios desde la innovación colaborativa y la optimización de conocimientos y herramientas.

4. **Staff de apoyo:** aliados que posibilitan la consecución de recursos y la satisfacción de actividades claves de la organización.
5. **Núcleo Operativo:** “Miembros de la organización que realizan directamente las tareas de producir o proveer los bienes o servicios”. (Mintzberg, 1979 en Rivas, 2002, p. 15)

Estos elementos se transforman de acuerdo a la articulación que plantea la organización con su entorno tanto interno como externo, el propósito para el que fue creada y el valor agregado que genera en su contexto de actuación.

4. Proceso metodológico de la investigación

El proceso metodológico de la investigación inició desde la identificación de la problemática a estudiar en donde se encontró que las organizaciones de cultura libre presentan debilidades en el planteamiento de lineamientos que orienten sus procesos de gestión cultural de una manera eficiente, a partir de esta necesidad se planteó como objetivo general proponer lineamientos de gestión cultural para organizaciones creativas de cultura libre en la ciudad de Medellín, Colombia.

Bajo el enfoque cualitativo se realizó la exploración, descripción y análisis de cuatro organizaciones creativas de cultura libre de Medellín, como lo son: la corporación Platóhedro, Proyecto NN, Casa Tres Patios y Divergente; a partir del paradigma sistémico, estas organizaciones se concibieron como sistemas abiertos que se adaptan a las necesidades y expectativas de creación y comunicación de los ciudadanos a partir de prácticas colaborativas, buscan el desarrollo colectivo que perfecciona y evoluciona en una acción de beneficio mutuo.

Desde el paradigma sistémico se exploraron, describieron y analizaron los procesos de gestión cultural que implementan las organizaciones



estudiadas al dividir las en seis subsistemas: estratégico, técnico, psicosocial, estructural, administrativo y comunicativo, para finalmente realizar la propuesta de lineamientos que permitiera orientar las estrategias y mecanismos de gestión implementados por las organizaciones hacia el logro de sus objetivos desde la eficiencia en el empleo de recursos, y el uso de procesos innovadores y colaborativos.

La ruta metodológica del proceso de investigación se desarrolló en cuatro fases:

1) Fase exploratoria: esta fase consistió en la realización del marco teórico, identificación de las organizaciones creativas relacionadas con la cultura libre en la ciudad de Medellín; a través de un mapeo; determinación de los casos de estudio para el desarrollo de la investigación, por medio de una selección orientada por la información, al seleccionarse los casos de organizaciones creativas de cultura libre que cumplieran con los siguientes criterios:

- Ubicación y ejecución de sus procesos en la ciudad de Medellín, Colombia.
- Objetivos misionales o implementación de prácticas de cultura libre.
- Organización del sector creativo: subsector artes, medios digitales, diseño y formación.
- Objetivos misionales enmarcados en el tercer sector económico.
- Formalizada: organización constituida legalmente.
- Iniciativa activa: sus procesos continúan vigentes.

En la fase de exploración se realizó el trabajo de campo de la investigación para recolectar la información sobre los procesos de gestión de las organizaciones estudiadas a partir de las técnicas cualitativas como el análisis documental, entrevista semiestructurada, entrevista estructurada y observación.

2) Fase descriptiva: en esta fase se caracterizaron las organizaciones estudiadas para determinar los lineamientos o estrategias que emplean en sus procesos de gestión, este proceso se realizó por organización y por subsistema.

3) Fase analítica: se realizó una matriz de análisis que permitió clasificar y categorizar la información recolectada por organización, subsistema, pregunta orientadora, conclusión y estrategia. Este análisis consistió en realizar una comparación por subsistema de los procesos de gestión que realiza cada organización, además se explicaron las debilidades y capacidades encontradas en las estrategias de gestión implementadas.

4) Fase propositiva: se plantearon lineamientos que para fortalecer las capacidades encontradas y solucionar las debilidades de las estrategias de gestión.

4.1 Acercamiento a las organizaciones creativas de cultura libre en Medellín: Casos de estudio

4.1.1 Corporación Platóhedro

Plataforma de innovación creativa y colaborativa que se dedica a la creación y experimentación artística, la investigación permanente de la cultura libre y la autoformación. Sus procesos de planeación y su oferta cultural se desarrollan fundamentalmente en el marco de cuatro líneas o programas: D-formación, Residencias, Comunicación Libre y Compartida - CLC y Gestión o salvaguardia, las cuales a su vez se componen de diversos proyectos e iniciativas que se van generando y ejecutando de acuerdo a los objetivos y metas de la Corporación.

4.1.2 Fundación Casa Tres patios

Centro de experimentación de prácticas artísticas que soporta sus proyectos sobre tres pilares fundamentales: Pensamiento, Pedagogía y Práctica.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

Se ha constituido en un espacio libre para la creación que acerca y articula a los artistas de Medellín con la ciudadanía y con artistas de diferentes partes del mundo.

4.1.3 Fundación Divergente

Promueve la educación emocional y el empoderamiento de las personas y sus comunidades para ayudar a que otras personas eleven su autoestima y eliminen estereotipos a través del arte y la tecnología.

4.1.4 Corporación Proyecto NN

Plataforma de trabajo en los ámbitos de la arquitectura, el diseño y la circulación cultural. Trabaja por la apropiación del espacio público, desde la cultura libre sistematiza sus contenidos, planos y diseños, y los registra con licencias abiertas *Creative Commons*.

5. Resultados

Al profundizar en los procesos de las organizaciones estudiadas a partir de la caracterización y análisis de cada uno de sus subsistemas se determinaron lineamientos de gestión que determinan la eficiencia de sus procesos y se basan en principios de la cultura libre como la colaboración, el compartir, la participación y el trabajo en red, entre los lineamientos a destacar se encuentran:

- Articulación con el entorno: Desde su misión, enfoques y visión las organizaciones creativas de cultura libre buscan responder a problemáticas sociales arraigadas en la sociedad colombiana y presentes en la actualidad. Articulan su quehacer y líneas de acción con los ODS.

- Producción Colaborativa: Promueven procesos de coproducción que incentivan la participación y aportes de las comunidades de interés en el diseño y ejecución de sus proyectos. Las organizaciones creativas de cultura libre implementan técnicas de

codiseño con las comunidades de interés para involucrarlas en sus procesos culturales.

- Apertura a sus metodologías y procesos: Ponen a disposición de otros emprendimientos y organizaciones sus metodologías pedagógicas, de gestión, procesos, planos y diseños haciendo uso de licencias Creative Commons, con el fin de que sean ajustadas y replicadas, esto le permite a la organización reevaluarlas y fortalecerlas.

- Estructuras organizacionales flexibles y colaborativas: definen su estructura organizacional como horizontal y ondulatoria; es decir, se organizan alrededor de procesos y no de funciones, en donde los liderazgos son compartidos y la coordinación de los procesos se asumen de acuerdo a los conocimientos y habilidades. Las decisiones se toman de manera autónoma, colectiva y participativa.

- Relaciones de afectos: Las relaciones de armonía, equidad y colaboración que promueven las organizaciones generan lazos de afecto y compañerismo entre sus integrantes, esto permite que se apropien de los procesos y que realicen acciones desde la solidaridad, el compromiso y la pasión para el fortalecimiento y la sostenibilidad de la organización.

- Equipo de trabajo desde vínculos afectivos: las organizaciones creativas de cultura libre comparten entre sus fundadores vínculos familiares y afectivos que transmiten a sus integrantes, y se traducen en la conformación de equipos abiertos, sensibles y cooperativos, que comparten sus conocimientos y construyen procesos a partir del dialogo constante con sus comunidades de interés.

- Gestión en redes colaborativas: Estas organizaciones actúan como nodos articuladores y participantes en diferentes redes a nivel local, nacional e internacional, en donde trabajan por un objetivo



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

común, que va desde la defensa de derechos humanos, el acceso a la cultura y la transformación social desde el arte. En las redes las organizaciones comparten recursos no solo financieros, sino también humanos, técnicos y conocimientos.

- La Formación al equipo de trabajo: Desde la generación de sus propios procesos de formación enfocados en el intercambio de conocimientos entre los integrantes del equipo, brindan herramientas no solo técnicas sino éticas que les permita a sus miembros adquirir las capacidades y sensibilidades necesarias para asumir sus funciones desde la filosofía colaborativa.

- Diversificación en las fuentes de financiación: Las organizaciones no solo gestionan recursos a partir de fuentes públicas de financiación, sino que también han generado estrategias como la venta de servicios culturales, la gestión de proyectos de cooperación internacional, gestión de recursos desde redes de trabajo y el desarrollo de proyectos culturales con organizaciones de carácter privado.

- Desarrollo de productos culturales: Generación de productos o bienes tangibles, como libros, a partir de los resultados y documentación de sus procesos culturales, artísticos y sociales.

- Estrategias de comunicación participativa: las organizaciones emplean espacios de encuentros comunitarios (Comidas comunales, activaciones artísticas y pedagógicas en los parques y espacios públicos) para dar a conocer sus procesos y conocer las necesidades y perspectivas de las comunidades participantes.

- Emplear técnicas de comunicación colaborativas: Las organizaciones creativas de cultura libre emplean técnicas que permiten recolectar

información clave sobre las problemáticas y necesidades culturales, al tiempo que se involucra a la comunidad recolectando sus propuestas e iniciativas con metodologías como el “Aguanta”, las cartografías, los tendaderos de ideas.

Una vez identificados los lineamientos de gestión de las organizaciones estudiadas, se compararon por subsistemas con el fin de interpretar las semejanzas y diferencias entre procesos, se consideró que son organizaciones que se encuentran en momentos de crecimiento diferentes, pero que hacen parte del sector cultural y creativo e implementan prácticas y principios de cultura libre. Posteriormente se realizó la explicación de las capacidades y limitantes que influyen en los procesos de gestión cultural implementados por las organizaciones creativas de cultura libre. A continuación, se presentan los resultados de la comparación, los limitantes y las fortalezas encontradas (Tabla 1).



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

Tabla 1. Matriz de comparación por subsistemas: Limitantes y capacidades de las organizaciones creativas de cultura libre.

Subsistema	Semejanzas	Diferencias	Capacidades	Limitantes
Estructural	Subsistemas estratégicos no estructurados: no se evidencia el conjunto de elementos que configuran la razón de ser, los aspectos diferenciadores, la proyección, las normas y las acciones estratégicas, que al estar interconectados configuran la identidad y la dirección de la organización. Establecer una relación de interdependencia con su entorno sociocultural: se centran en la búsqueda de soluciones sistémicas a problemáticas sociales y culturales, se constituyen con el fin de garantizar los derechos culturales.	Subsistema estratégico en retroalimentación con el contexto externo: Únicamente Platóhedro y Proyecto NN realizan diagnósticos para identificar las necesidades y problemáticas de sus contextos. Subsistema estratégico articulado con lineamientos de desarrollo del contexto externo: Únicamente la organización Divergente articula sus objetivos con los ODS.	Identificación de problemáticas y conocimiento del contexto: apoyados en la participación social, las organizaciones de cultura libre generan una oferta amplia e integradora coherente con las necesidades de sus comunidades de interés.	Cultura de la competitividad: trabajar desde la cultura libre es un proceso complejo que requiere una transformación de las estructuras culturales de conceptos como “originalidad” “replicar” “compartir”. Poca valorización de los procesos culturales: no cuentan con indicadores adecuados para medir su impacto.
Técnico	Gestión del conocimiento: promueven el intercambio de conocimientos desde la documentación, la distribución de los conocimientos, el fortalecimiento colectivo de los conocimientos individuales, espacios de coproducción y evaluación de capacidades.	Subsistema para la gestión de la innovación: acción colectiva para superar los retos cotidianos desde los ciudadanos o las comunidades, Transformación de procesos y proyectos en productos: Divergente se diferencia porque genera procesos que tengan como resultados bienes o productos culturales.	Generación de una cultura del compartir: Desde la colaboración estas organizaciones emplean prácticas y estrategias de gestión como: Intercambio de recursos desde alianzas estratégicas y redes de colaboración; coproducción de proyectos culturales; validación, evaluación y fortalecimiento de proyectos y procesos culturales, espacios de construcción participativa con sus públicos. Documentación y apertura de la gestión de procesos: documentan proyectos, metodologías, planos, diseños, estrategias de gestión y resultados, esto les permite sistematizar sus experiencias y compartir la gestión de sus procesos.	Falta de recursos y de herramientas administrativas y de gestión. Producción intermitente: La falta de personal y la escasez de recursos financieros impiden el desarrollo eficiente de actividades fundamentales de las organizaciones.



Psicosocial	Conformación de Relaciones de afecto para el desarrollo de procesos efectivos: a través de valores como la solidaridad, la confianza, la empatía y la transparencia, se generan relaciones de afecto, se asegura una estabilidad y cohesión organizativa. Relaciones cooperativas: Implementan metodologías de colaboración, espacios de creación colaborativa y la ideación de proyectos en colectivo.		Propiciar el empoderamiento y crecimiento profesional de los integrantes de la organización: Brindan la posibilidad a los integrantes del equipo de proponer nuevos proyectos y estrategias para fortalecer los procesos organizacionales. Gestión colaborativa: Estas organizaciones se constituyen a partir de liderazgos compartidos y equipos proactivos que contribuyen con la cocreación proyectos culturales.	
Estructural	Decisiones descentralizadas: buscan un consenso previo entre los integrantes del equipo para reconocer sus perspectivas, propuestas y construir alternativas que faciliten la toma de decisiones por parte de los líderes.	Decisiones colaborativas: se evidencia que Platóhedro es la única organización cuyos procesos de decisión son mucho más autoorganizados, emplean metodologías o prácticas participativas como las “mesas creativas”, para abrir conversaciones y definir planes y marcos de acción generales y específicos.	Gestión colaborativa y descentralizada: la toma de decisiones en estas organizaciones se realiza a partir de consensos, en donde la información de los procesos es compartida de forma transparente y circular, los integrantes del equipo aportan sus capacidades para la construcción participativa de estrategias de gestión.	
Administrativo	Gestión por proyectos: la gestión y administración de proyectos que tienen un límite de ejecución y son financiados por temporadas. Falta una estrategia financiera sólida: No cuentan con una estructura financiera que se conciba como una herramienta que permita el crecimiento y la expansión de la organización, se reduce a la gestión inmediata de recursos que garanticen una sustentabilidad de los proyectos.	Control y seguimiento del impacto alcanzado: Únicamente las organizaciones con más trayectoria como Platóhedro, Casa tres patios evalúan no solo sus proyectos sino también su impacto a nivel interno y externo.	Trabajo en Red: Las organizaciones creativas de cultura libre tienen la capacidad de integrarse, conformar y gestionar redes de trabajo logrando el desarrollo de iniciativas políticas, la ejecución de proyectos culturales, el intercambio de conocimientos, la réplica de procesos exitosos a nivel mundial y la financiación a través de la cooperación internacional.	Desarticulación del sector cultural: agentes y actores culturales prefieren trabajar de manera individual en sus procesos, les cuesta articularse alrededor de proyectos, desaprovechando oportunidades de coproducción. Alianzas inequitativas: se evidencia una falta de análisis de las capacidades, beneficios y contraprestaciones en el momento de realizar alianzas estratégicas con



			Diversificación de las fuentes de financiación.	organizaciones de mayor músculo financiero; Esto ocasiona aportes inequitativos y beneficios desiguales. Flujo de caja intermitente: Estas organizaciones generan recursos por proyectos, de manera intermitente, esta forma de financiación no cubre los gastos administrativos y de gestión, esto ocasiona que el equipo de trabajo se agote y se pierdan integrantes.
Comunicativo	Espacios <i>offline</i> : Las organizaciones creativas de cultura libre implementan escenarios y prácticas de comunicación comunitaria para generar intercambios cercanos y una comunicación multidireccional con sus participantes.	Estrategia de comunicación digital: Platóhedro ha optado por no hacer uso de medios impresos para comunicar sus actividades; sin embargo, la convocatoria digital no llega al público objetivo. Plataformas online para sistematizar y compartir la experiencia y el conocimiento: únicamente Platóhedro y Casa Tres Patios emplean sus páginas web para subir y compartir documentos sobre sus proyectos, experiencias, trayectoria y metodologías de gestión, recursos que están disponibles de manera abierta para su consulta y descarga.		Dificultades para llegar a los públicos objetivo: las organizaciones no han realizado una caracterización psicográfica de sus comunidades de interés que les permita conocer los gustos, los hábitos y medios más utilizadas por cada una de sus comunidades, lo cual causa que sus estrategias comunicativas en ocasiones no sean efectivas y no lleguen a convocar a la población que buscan beneficiar.

Fuente: Elaboración propia.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

A partir de esta comparación se establecieron lineamientos orientados a fortalecer las capacidades y superar los limitantes en los procesos de gestión de las organizaciones creativas de cultura libre, realizó la siguiente propuesta de lineamientos o estrategias para el desarrollo de procesos de gestión cultural eficientes desde el fortalecimiento de la estructura de la organización:

- 1- Establecer un subsistema estratégico estructurado: identificar y plantear lineamientos estratégicos fundamentales (propósito, misión, visión, objetivos, valores y estrategias).
- 2- Articulación de los lineamientos estratégicos con el entorno interno y externo.
- 3- Generación de valor: definir propuesta de valor, valor social, cultural y de uso.
- 4- Seguimiento y evaluación de los procesos por resultados: medir el impacto cualitativo y cuantitativo de los proyectos a mediano y largo plazo.
- 5- Definición de procesos y actividades claves.
- 6- Organización alrededor de procesos.
- 7- Asignar a cada proceso clave un equipo multidisciplinar y un coordinador.
- 8- Estrategias de comunicación interna para fortalecer valores de equipo.
- 9- Seguimiento a los compromisos y a las relaciones del equipo de trabajo.
- 10- Desarrollo de procesos de innovación social y colaborativa.
- 11- Consolidación de ecosistemas de valor: articulación del sector cultural a través de alianzas para la creación y producción de proyectos colectivos.
- 12- Estructura financiera: estructura de costos, proyección financiera e identificación de fuentes de ingresos.
- 13- Gestión de recursos en red.
- 14- Relaciones equitativas.
- 15- Alianzas intersectoriales.
- 16- Determinar perfil psicográfico de las comunidades de interés.
- 17- Fomentar la participación de las comunidades de interés.
- 18- Generar valor comunicativo.

Como parte de los resultados se establecieron las siguientes acciones estratégicas para fortalecer los procesos de gestión de las organizaciones:

Los objetivos, metas y estrategias que configuran el marco de actuación y definen la proyección de las organizaciones creativas de cultura libre, deben estar articuladas con lineamientos de desarrollo social de escala global. Esta articulación permite que la organización se proyecte como un agente de transformación social que contribuye a generar soluciones a las problemáticas globales;

Mejorar los proyectos, servicios, productos culturales y generar procesos pertinentes que contribuyan a transformar los contextos y realidades culturales implica la gestión de espacios y prácticas de innovación colaborativa, en donde se involucren a las comunidades, los aliados, socios y clientes de las organizaciones culturales y creativas, para generar coacciones, diseñar proyectos, metodologías y experiencias culturales con impacto social.

Fortalecer la gestión cultural en las organizaciones de cultura libre desde la eficiencia implica la estructuración de procesos organizacionales, comunicativos y productivos; la revaluación y consolidación de estrategias de producción colaborativa, gestión de recursos, promoción y circulación de bienes y servicios culturales; y el planteamiento de indicadores cuantitativos y cualitativos para medir los resultados de los proyectos culturales y de los procesos de gestión que permitan evidenciar el alcance de las metas y de los objetivos de la organización.

Las organizaciones deben lograr la sostenibilidad financiera; por lo tanto, deben de generar proyectos, servicios y productos que puedan ser distribuidos y comercializados con empresas privadas u organizaciones del sector solidario. Es



decir, deben desarrollar mecanismos y estrategias que les permita autogestionar sus procesos.

Conclusiones

Trabajar desde los principios y prácticas de la cultura libre implica una gestión más eficiente, en contraste con el modelo de gestión competitivo y restrictivo de todos los derechos reservados; esto debido a que, la cultura libre permite crear bienes comunes que pueden ser aprovechados y enriquecidos por organizaciones, agentes, creadores culturales y comunidades; es decir se crea un capital común que retorna a las organizaciones.

Las organizaciones creativas de cultura libre fortalecen los bienes culturales y crean patrimonio colectivo, producen desde la interdisciplinariedad, gestionan recursos desde alianzas estratégicas y redes colaborativas para la sostenibilidad de sus proyectos culturales, buscan generar procesos socioculturales que aporten a la transformación social, replican y comparten procesos culturales y metodologías de gestión que han tenido resultados positivos y permiten que estos sean mejorados y adaptados de acuerdo a las necesidades y características del contexto de aplicación.

La financiación y perdurabilidad de las organizaciones de cultura libre depende de la capacidad de gestión y del nivel de organización con el que se estructuran y ejecuten sus estrategias, es un proceso que se logra con tiempo, experiencia y con el desarrollo de la capacidad de planear, comunicar y gestionar alianzas equitativas.

Referencias

Acero, F., Rowan, J., Martínez, R., Levi, S., @axebra., EDRI y FCForum. (2012). *Cultura Libre Digital*



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

Nociones básicas para defender lo que es de todos. Barcelona, España: Icaria editorial S.A.

Busaniche, B., Pagola, L., Heidel, E., Fossatti, M. y Gemetto, J. (2013). *Arte y cultura en circulación: introducción al derecho de autor y las licencias libres*. Argentina: Ártica – Centro Cultural 2.0. Recuperado de www.articaonline.com/biblioteca.

Canadell, G. y Sais, C. (2011). *Guía de buenas prácticas de la gestión cultural* (Traducción del Catalán). Barcelona, España: Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. Recuperado de <https://ilamdocs.org/documento/3375/>

Congreso de Colombia. (2017, 23 de mayo). Ley 1834 de 2017. Diario oficial No. 50.242. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30030647>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2019). *Economía Naranja - segundo reporte 2019*. Taller de Ediciones – DANE, Colombia. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/economia-naranja>

Fantova, F. (2001). *La gestión de organizaciones no lucrativas*. Madrid: Editorial CCS.

Figuroa, C. (2016). *Libro TejeRedes - Trabajo en Red y Sistemas de Articulación Colaborativos*. (M. Rojas, ed.). Santiago de Chile: Tejeredes.

Fossatti, M., y Gemetto, J. (2018). La sostenibilidad de los bienes comunes culturales. En E. Magnani (Ed.), *Cultura Libre: crear, modificar, compartir* (pp. 5-83). Argentina: Ediciones Universidad Nacional de Rafaela.

Howkins, J. (2001). *The creative economy: how people make money from ideas*. London: Allen Lane.

Iglesias, M., Carreras, I. y Sureda, M. (2014). *Eficiencia para el impacto social: ONG que mejoran su rendimiento (Programa ESADE-*

- PwC de Liderazgo Social 2013-14). Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación de PwC. Recuperado de http://proxymy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1441108914684_eficiencia-impacto-social-2014.pdf
- Insa, J.R. (2011). *Cultura 2020 ¿De qué queremos hablar? Estrategia 2020*, Zaragoza: Ebropolis.
- Lessig, L. (2005). *Por una cultura libre. Cómo los grandes grupos de comunicación utilizan la tecnología y la ley para clausurar la cultura y controlar la creatividad* (Candeira, J. Ed. y Córdoba, A. Trad.). Madrid: Editorial Traficantes de Sueños.
- Marín, A.L., García, P. y Llano, S. (2013). *Sociología de las organizaciones: Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Madrid: Editorial Fragua.
- Molina, M.L. (1996). *Enfoque sistémico y estratégico en la gerencia de proyectos*. Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Sociales. Escuela de trabajo social. Recuperado de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000214.pdf>.
- Murillo, G., Zapata, A., Martínez, J., Hernán, C., Salas, J., Ávila, H., y Caicedo, A. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y del management*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Rivas-Tovar, L.A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, 18(82), pp. 13-45. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001.
- Rodríguez, L. (2018). *Economía creativa en América Latina y el Caribe - Mediciones y desafíos*. (Luzardo, A. Coord.). Banco Interamericano de Desarrollo - BID. Oficina de Relaciones Externas, División de Asuntos Culturales, de Solidaridad y Creatividad. Recuperado de <http://www.iadb.org>.
- Vega, J. C. (2003). *Modelo para el desarrollo continuo del personal de un departamento de cómputo en una institución financiera* [Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional de México]. Recuperado de <https://1library.co/document/4zpdj47z-modelo-para-el-desarrollo-continuo-del-personal-de-un-departamento-de-computo-en-una-institucion-financiera.html>
- Vila-Viñas, D., Botero, C., Durán, S., Gemetto, J., Gutiérrez, B., Saenz y P., Soler, P. (2015). *Cultura: acceso y sostenibilidad en la era de la cultura libre* (v.2.0). Documento de política pública 1.3. En Vila-Viñas, D. y Barandiaran, X.E. (Eds.) Buen Conocer - FLOK Society. Modelos sostenibles y políticas públicas para una economía social del conocimiento común y abierto en el Ecuador. Quito: IAENCIESPAL. Recuperado de <http://book.floksociety.org/ec/1/1-2-cultura-acceso-y-sostenibilidad-en-la-era-de-la-cultura-libre>
- Villaroel, M. (2010). *Lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basado en las competencias gerenciales dirigido a los voceros y voceras del consejo comunal nuestro futuro uno del barrio Bella Vista de Cagua*. [Tesis de Maestría Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional]. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/index.htm>

