

BOGOTÁ



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

ANÁLISIS DE CONTEXTO

Sector Cultura,
Recreación
y Deporte

PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL
11 / 03 / 2021

SECRETARÍA DISTRITAL
DE CULTURA, RECREACIÓN
Y DEPORTE

ANEXO 2 / ANÁLISIS DE CONTEXTO PES

1. ANÁLISIS DE CONTEXTO	3
1.1 La cooperación Internacional para el sector cultura recreación y deporte.	5
1.2 Tendencias en el contexto internacional y mejores prácticas para el sector.	8
2. ESTRUCTURA DEL SECTOR	13
2.1 Secretaría Distrital de Cultura Recreación y Deporte (SCRD)	15
2.2 Instituto Distrital de las Artes (IDARTES).....	15
2.3. Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD).....	18
2.4 Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB).....	18
2.5. Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC).....	20
2.6. Fundación Gilberto Álzate Avendaño (FUGA).....	22
2.7. Canal Capital.....	23
2.8. Análisis Estratégico de las entidades del Sector Convergencia, Divergencia, Retos y Oportunidades del Sector Cultura Recreación y Deporte de Bogotá D.C.....	24
3. ANÁLISIS PESTAL	26
3.1 Variables políticas.....	26
3.2. Variables Económicas	29
3.3. Variables Sociales.....	31
3.4. Variables Tecnológicas.	32
3.5. Variables Ambientales.....	34
3.6. Variables Legales.....	36
4 CAPITULACIÓN	39
BIBLIOGRAFÍA	40

1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Para analizar el contexto del Sector de Cultura, Recreación y Deporte partiremos de caracterizar el sector desde un panorama internacional, luego un panorama nacional y por último un panorama local de Bogotá Región que presentaran sus características particulares en las variables PEST (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ambientales) del sector cultura recreación y deporte.

Si bien desde las ciencias económicas y administrativas un sector es conformado por negocios en los cuales se tienen los productos, servicios o características operativas, comunes, iguales o relacionadas dividiendo la económica en tres sectores: Primario; para la producción de materiales o materia prima. Secundario; para el abastecimiento y manufactura. Terciario; para las ventas y servicios. Sin embargo en el caso de Bogotá acorde al Acuerdo 257 de 2006 (Consejo de Bogotá D.C, 2006). La estructura administrativa del Distrito Capital, consiste en un Sector Central, Un Sector Descentralizado funcionalmente o por servicios. Un Sector de localidades, en los cuales según su TITULO VI establece una organización sectorial Administrativa de Coordinación en los cuales se configura el Sector Cultura Recreación y Deporte. Que para el capítulo 9 define la misión sectorial, sus entidades adscritas y entidad vinculada, bajo la naturaleza, objeto y funciones básicas de cada entidad que lo conforma.

Desde una perspectiva de análisis económico el sector de cultura recreación y deporte tiene una gran influencia sobre diferentes industrias/negocios que son partes de cadenas productivas de otros sectores a partir del documento Conpes 3659 de 2010 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010) se clasifica en Colombia las industrias creativas en dos grandes grupos, el primer grupo Industrias Culturales el cual comprende: Industrias audiovisuales, Artes escénicas, Patrimonio cultural, Conocimientos Tradicionales en referencia a festivales y artesanos tradicionales, Artes visuales, Literatura y publicaciones. Frente a un segundo grupo de industrias naranjas o industrias creativas que comprende las siguientes industrias: Servicios creativos en referencia a arquitectura y publicidad, Media interactiva en referencia a contenidos digitales, software de entretenimiento, video juegos y animaciones, e Industrias de Diseño.

El sector cultura recreación y deporte, influye por medio de sus entidades adscritas y vinculadas, directamente sobre las industrias culturales e indirectamente en las industrias creativas, evidenciando sus influencias como sector en diferentes puntos, eslabones, interacciones para la garantía y la promoción de las libertades y los derechos culturales, recreativos y deportivos de los habitantes de Bogotá, en las áreas de desarrollo de las estrategias sectoriales, por ejemplo la estrategia sectorial de lectura y oralidad para la vida influye en la industria de literatura y publicaciones directamente pero indirectamente influencia a las industrias creativas de publicidad y diseño, estas relaciones público - privadas tienen iteraciones e impactos de un alcance importante para otras industrias por ejemplo las necesidades del sector cultura, recreación y deporte en educación, financiación, infraestructura tecnológica, necesidades de regulación tal como aspectos tributarios y de propiedad intelectual impactan otras cadenas productivas y se demuestra con los documentos de la colección Misión Internacional de Sabios 2019 del Ministerio de Ciencia, Tecnología e innovación en su volumen 8: Arte, Cultura y Conocimiento "Propuestas del foco de industrias Creativas y Culturales" (Ministerio de Ciencia, Tecnología e innovación , 2020)

Con lo anterior se remite a los pilares para una política de sostenibilidad de la cultura y la creatividad, que a nivel nacional ve el sector cultural como un ecosistema, y establece los retos del sector en referencia a la secretaria de cultura, recreación y deporte como cabeza del sector del distrito capital, definidos por: El manejo de la información, la articulación de las instituciones, el desarrollo y mantenimiento de infraestructura, la asociación con la industria, la integración socioeconómica del sector, la inclusión de todo el talento humano y poblaciones vulnerables y la inspiración para la gestión de contenido (Consejo Nacional de la Economía Naranja, 2020). Uno de los grandes factores determinantes transversales en estas líneas o problemáticas a resolver por la política pública es el manejo de la informalidad, por ejemplo desde el aspecto del manejo de la información con: Las cuentas satélites de cultura, Sistemas de información y registro cinematográfico SIREC, El observatorio nacional de cultura y economía OCE de 2011, La red editorial: Compilación de investigaciones sobre el sector Bogotá, El sistema de información estadístico de la actividad artesanal SIEAA o propiamente de la SCRDI la encuesta Bienal de culturas, como también la caracterización de industrias culturales y creativas de Bogotá junto a entidades sin ánimo de lucro y el observatorio de la economía de la música en Bogotá.

Por lo cual, lo anterior contrasta respecto al manejo de informalidad al ir de la economía de la cultura e industria creativa a los derechos culturales y el desarrollo humano, esto se evidencia con las metas propuestas en el Plan Distrital de Desarrollo de Bogotá 2020 - 2024 (Consejo de Bogotá D.C., 2020), debido a que es la apuesta de la Administración para hacer de la Capital una ciudad más cuidadora, incluyente, sostenible y consciente, mediante un nuevo contrato social, ambiental e intergeneracional para la Bogotá del Siglo XXI y la hoja de ruta para impulsar la recuperación de la actividad socioeconómica, en apoyo y fomento de los territorios, la lectura, el arte la cultura y el patrimonio. El contraste se denota en especial en el decreto 280 de 2020 en la declaración de áreas de desarrollo naranja - Distritos creativos ADN para formalizar no solo la información sino también la articulación de las instituciones, el desarrollo y mantenimiento de infraestructura, asociaciones con la industria, la inclusión e inspiración de toda la ciudadanía.

El Plan Distrital de desarrollo de Bogotá, acorde al Conpes 3918 de la Agenda Nacional 2030 para el Desarrollo Sostenible (Consejo de Nacional de Política Económica y Social de Colombia, 2018), se fundamenta en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la ONU (ODS) (UNESCO, 2019), teniendo en cuenta que el Plan Distrital de Desarrollo compromete el 65% de sus metas al cumplimiento de los ODS y el 90% del presupuesto del plan se relaciona con metas establecidas en los ODS.

Siguiendo los lineamientos del plan estratégico sectorial - PES se partirá de los principios y valores del sector para fortalecer el cumplimiento de la promesa de valor con los objetivos 5 estratégicos del Sector Cultura, Recreación y Deporte en sus perspectivas de Usuarios, Procesos, Aprendizaje y Recursos.

En una perspectiva académica anexa, bajo la teoría de gestión estratégica para la administración pública, la estrategia debe ser una respuesta cohesiva a un desafío importante” (Rumelt & Lippman, Incertidumbre de imitación: Análisis de diferencias interagenciales público privadas de efectividad bajo competencia, 2017) con dos finalidades, la primera consiste en el desarrollo de mejores políticas públicas y su segunda finalidad es la adaptación de su proceso estratégico a todos los actores sociales del sector.

Por tanto, un análisis estratégico del sector cultura recreación y deporte dentro de un proceso estratégico debe tener una estructura lógica, que consiste en un diagnóstico “por ejemplo: El análisis de una situación problema”, una política guía y unas acciones coherentes con el fin de mejorar, lograr excelentes y mayores

impactos, a diferencia de una gestión estratégica empresarial que se conceptualiza en la alienación de capacidades con demandas externas para lograr utilidad y mayor valor económico (UNESCO, 2020).

Esto es necesario aclararlo, porque la realidad cambia rápidamente, los desafíos actuales de desarrollo son cada vez más complejos y requieren de mayores competencias multidisciplinares para repensar las problemáticas y proponer nuevas ideas, nuevas soluciones (Rumelt, Buenas estrategias, malas estrategias: La diferencia y porque importa, 2011). Esto frente a la coyuntura que nos enfrenta la pandemia y realidades a manera de desafíos a tratar, como la fragilidad sectorial, la financiación de las políticas y las capacidades de recuperación de sectores económicos que en su conjunto dan un reto formidable para sostener la economía y disminuir los efectos negativos sociales.

Para el logro de las políticas públicas y estrategias del sector se recomienda desde este análisis estratégico, tener una alineación de tres esferas de acción que deben alinearse y trabajar de manera conjunta para generar redes de trabajo, la primera esfera es la cooperación con la Industria cultural “empresas y agentes del sector CRD”, en especial con los emprendedores y pequeñas empresas, la segunda esfera de acción es la academia, en especial el apoyo a la investigación y la formación desde la primera infancia y por último la esfera de acción en la cooperación de instituciones públicas del sector “sinergias interinstitucionales”, porque son quienes dirigen la legitimación del conocimiento y dan coherencia en el trabajo de las otras dos esferas de acción anteriores, con el fin del bienestar común para el distrito capital.

Bajo en análisis de contexto se propone para el desarrollo futuro del Plan Estratégico Sectorial, el modelo de triple hélice basado en la relación “Estado-Academia-Industria” este se conoce como el modelo de ecosistemas de gestión de triple hélice su base para desarrollo económico, gestión pública y gerencia empresarial se desarrolló en 1965 (Leydesdorff, 1998) para Colombia el modelo fue publicado en 1990 (Maria del Pilar Ramirez, 2010) para lo cual se propuso a nivel de desarrollo nacional (Jahir A Gutiérrez Ossa, 2018) (Ministerio de Ciencia, Tecnología e innovación, 2020) en las anteriores citas están las investigaciones con las estadísticas, datos y propuestas para Colombia, el modelo de la tripe hélice para hoy es un estándar de mercado para innovación, desarrollo tecnológico y adaptación a tecnologías de información (García, 2017) (European University Association EUA, 2020) (Ben Eaton, 2011) que además también se implementa en el plan actual del Min TIC para el desarrollo de innovación nacional y que resulta importante para el sector cultura, recreación y deporte por sus nexos a la industria cultural y creativa los objetivos de la SCRCD como el plan maestro de bibliotecas o los estímulos económicos que la alcaldía entrega en apoyo al arte la cultura y el patrimonio que a su vez tiene relaciones importantes con la Secretaría de Integración Social en base a beneficios económicos periódicos BEPS.

1.1 La cooperación Internacional para el sector cultura recreación y deporte

La cooperación internacional puede ser entendida como el conjunto de acciones a través de las cuales se coordinan políticas o se suman esfuerzos para alcanzar objetivos e intereses comunes en el plano internacional, por parte de gobiernos, instituciones públicas o privadas y actores sociales.

En el Distrito Capital, este tipo de acciones se hacen a través de programas y proyectos, cuyo propósito fundamental es contribuir a la proyección y posicionamiento estratégico de la ciudad en escenarios internacionales. También contribuye a complementar la disponibilidad de recursos y/o realizar cooperación técnica, para atender necesidades previamente identificadas. (Dirección de Integración Regional, Nacional e Internacional DIRNI, 2018)

Bogotá ha encaminado sus energías en posicionar al Distrito Capital en el contexto mundial, mediante la afiliación a redes de ciudades y la obtención de recursos de cooperación internacional a través de diferentes instrumentos de cooperación descentralizada, para trabajar en diversas temáticas comunes por medio de la asistencia técnica y la transferencia de conocimientos y recursos.

Partiendo del informe XI Informe de Gestión y Ejecución de Recursos de Cooperación del Distrito Capital - vigencia 2019 publicado en junio de 2020 por la Administración del Distrito Capital, el Marco de cooperación para el desarrollo sostenible UNSDCF 2020-2023, La Estrategia de cooperación para el desarrollo Colombia USAID 2020-2025 y La Primera Comisión Mixta de cooperación técnica, cultural, educativa y deportiva de Colombia y Países del Caribe 2020-2022. No son ni tienen compromisos directos con las entidades distritales del sector Cultura, Recreación y Deporte u obligaciones con las políticas culturales de Bogotá para el periodo de 2019, sin embargo, el marco de los acuerdos del Distrito Capital tiene definido como línea de acción prioritaria y acuerdos de cooperación internacional al sector de Recreación, deporte, arte, cultura y patrimonio. Donde la principal relación de este marco de cooperación y las Políticas Culturales de Bogotá están asociadas al Plan de Desarrollo Distrital para el Cumplimiento de los ODS, El Desarrollo Urbano de Bogotá -Región y la integración intersectorial de carácter regional para la competitividad del Distrito Capital.

La cooperación internacional según la agencia presidencial de cooperación internacional se entiende como el trabajo conjunto desarrollado por parte de países, organismos bilaterales, multilaterales, el sector privado y ONG, con el fin de intercambiar experiencias, transferir conocimientos y compartir recursos, atendiendo objetivos comunes y procurando así el desarrollo tecnológico, social y económico de los actores involucrados en este caso para el Sector Cultura, Recreación y Deporte con el apoyo al cumplimiento de los ODS, se encuentran 3 acuerdos multilaterales para 2020; El Marco de cooperación para el desarrollo sostenible UNSDCF 2020-2023, Las enmiendas de USAID en el plan para el Desarrollo Colombia 2020-2025 y La Primera Comisión Mixta de cooperación técnica, cultural, educativa y deportiva de Colombia y Países del Caribe 2020-2022 de la CEPAL. Acorde al marco de cooperación internacional para Colombia están encaminados a:

- **Cooperación Técnica** (Apoyos y ayudas mediante la transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias con el fin del desarrollo socioeconómico.).
- **Cooperación Financiera** (Asignación de recursos financieros, con el objeto de apoyar proyectos de desarrollo reembolsable o no reembolsable.).
- **Cooperación Humanitaria** (Conjunto de acciones, medidas y programas especiales que tienen por objeto fundamental el prevenir y aliviar el sufrimiento humano.).
- **Asistencia Alimentaria** (Ayudas de productos alimentarios para potenciar el autoabastecimiento y garantizar la seguridad alimentaria para el desarrollo.),
- **Cooperación Cultural** (Apoyos, medidas y programas para el desarrollo cultural y áreas afines mediante entrega de equipos, donaciones de material, capacitación, intercambios, becas que tienen como principal objetivo la formación de personal cultural técnico de investigación y desarrollo) (APC Colombia, 2019).

Teniendo en cuenta que son líneas de acción prioritarias para Bogotá en cooperación internacional: La educación, La convivencia, La cultura ciudadana, La protección a la niñez y juventud, El medio ambiente, La competitividad, El emprendimiento (APC Colombia, 2020) y hay una participación importante de Bogotá en las redes de ciudades tal como: la unión de ciudades capitales iberoamericanas UCCI, El Grupo de Liderazgo Climático C40, La Unión de ciudades y Gobiernos Locales CGLU, El Centro Iberoamericano de desarrollo urbano CIDEU (Secretaria distrital de planeacion, 2020).

Con lo anterior y el marco de cooperación internacional se plantea la posibilidad de identificar oportunidades y colaboraciones en cooperación internacional en la opinión del analista, especialmente en cooperación cultural, cooperación financiera y cooperación técnica para el sector, siguiendo las líneas de cooperación de los acuerdos identificados.

El primer acuerdo importante identificado entre el gobierno de Colombia y la ONU es el Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible “UNSDCF” 2020-2023 (Naciones Unidas, 2020), con el fin de focalizar la cooperación en 3 prioridades: Estabilización, paz con legalidad; Migración como factor de desarrollo; Asistencia técnica para la aceleración de los ODS catalizadores. Puntualmente para el Marco de cooperación para el desarrollo sostenible UNSDCF 2020-2023 y las relaciones con las Políticas Culturales de Bogotá se centra en el Resultado 3.4:

El Gobierno nacional, a través de la política Nacional de Economía Naranja y la estrategia Sacúdete, fortalece sus capacidades para consolidar el ecosistema de emprendimiento, la innovación, la transformación cultural y la inclusión productiva y el empleo formal, con la contribución del Equipo País de las Naciones Unidas a los esfuerzos del Estado.

Esta relación se hace evidente con el Observatorio de Dinámica Urbano Regional – ODUR (Secretaría Distrital de Planeación) herramienta técnica que apoya la coordinación de políticas públicas y de los instrumentos de planeación Bogotá - Región, al tiempo que contribuye a la identificación y valoración de retos, oportunidades y aspectos críticos a considerar, tanto por el sector público como privado. Produciendo documentos de análisis de la situación ambiental, social, económica e institucional, en los municipios de la región capital, y se soporta en datos relevantes para medir relaciones de interdependencia así mismo brinda apoyo al POT de Bogotá y al Plan de Desarrollo Un Nuevo contrato social y ambiental para Bogotá.

El segundo acuerdo identificado para Colombia al acuerdo de donación de objetivos de desarrollo con Estados Unidos USAID se movilizaron más de USD193 millones para apoyar al Gobierno de Colombia a lograr sus metas de desarrollo (USAID Colombia, 2020) que bien si las enmiendas son enfocadas en parte al apoyo de industria y comercio especialmente a adopción tecnológica, las enmiendas están diseñadas para desarrollo de economía de industrias creativas para la generación de empleo y aumentar el nivel competitivo frente las alianzas de Asia-Pacífico como otro aspecto de las enmiendas tienen un enfoque al apoyo de los modelos integrados de planeación y gestión en las entidades públicas referente a licenciamientos y mantenimiento acorde a las políticas de gobierno digital de Colombia y su gestión documental. Puntualmente para La Estrategia de cooperación para el desarrollo Colombia USAID 2020-2025 Las relaciones con las Políticas Culturales de Bogotá se encuentran en el objetivo estratégico 3 del plan de USAID: “Promover el crecimiento económico equitativo y ambientalmente sostenible” el cual se fundamenta en el crecimiento socioeconómico inclusivo y especialmente para Bogotá en la formalización de agentes culturales para el desarrollo de economías lícitas más competitivas con enfoque a economía cultural y creativa con dos finalidades, la primera la reactivación económica y la segunda la implementación de los acuerdos de paz, enfoques de los planes de desarrollo territorial.

El tercer acuerdo basado en el fortalecimiento de la cooperación con el caribe es La Primera Comisión Mixta de Cooperación Técnica, Cultural, Educativa y Deportiva de Colombia y países del Caribe, el 26 de noviembre 2020, con una participación de 14 países del Caribe 2020 - 2022 (Cancillería de Colombia, 2020). Sumando a los lineamientos generales que establecen los modelos de desarrollo de la UNESCO en su agenda 2015 - 2030 para La Cultura (UNESCO, 2016), Cultura en el Entorno Digital (UNESCO - Secretaría General de Iberoamerica, 2019) y Deporte (Kulesz, 2017). Documentos los cuales hace referencia la Comisión Mixta y donde Puntualmente la relación con el marco de las Políticas, Planes y Estrategias Culturales del Sector Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá consta del principio de la comisión mixta de cooperación técnica en Cultura, Educación y Deporte con el objeto de Colombia y los países del Caribe generen redes de colaboración enfocadas a la reconstrucción y reactivación socioeconómica de la región del Gran Caribe, arrancando con seis proyectos en materia de turismo, gestión del riesgo de desastres, seguridad y cultura. Enmarcado en un escenario de aprendizajes y experiencias de desarrollo que permiten apalancar soluciones innovadoras, prácticas e inmediatas para las personas, necesarias en las condiciones actuales de pandemia y de afectaciones por tormentas tropicales. La comisión mixta es un paso importante hacia el robustecimiento de las redes de expertos, y buenas prácticas en la región para el logro de un desarrollo sostenible, y resistente frente a las devastadores consecuencias del cambio climático (Ministerio de Industria y Comercio, 2020).

1.2 Tendencias en el contexto internacional y mejores prácticas para el sector

Esta sección tiene el propósito de identificar oportunidades, especialmente para la transformación de cultural para Bogotá D.C.

Como recomendación, hay que reconocer el grado de complejidad, el nivel de desarrollo y las necesidades de investigación sobre el sector, los cuales realmente sustentan un estudio de Prospectiva Estratégica y el desarrollo de un Centro de Pensamiento Estratégico.

Con el fin de ampliar y comprender mejor las políticas, planes y estrategias culturales, así como las transformaciones culturales del distrito y el Sector CRD, desde la Naciones Unidas y la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), su documento “Panorama multidimensional del desarrollo urbano en América Latina y el Caribe” y las funciones de La Oficina de la CEPAL en Bogotá que se resumen en el desarrollo de estudios y actividades de cooperación técnica en asocio con instituciones nacionales y gubernamentales, aportando una perspectiva colombiana a los trabajos de índole regional y brindar cooperación técnica a entidades gubernamentales nacionales o regionales.

Los temas principales de trabajo de la Oficina de la CEPAL en Colombia relevantes para el sector CRD son: Pobreza y Desarrollo Social, Protección Social, Desarrollo Urbano y Competitividad, Desarrollo Sostenible, Desarrollo Rural, Macroeconomía, Fiscalidad y Empleo, Desastres (Naciones Unidas CEPAL, 2018) por ello desde las tendencias de un contexto internacional y mejores practicas existe una integración con los instrumentos de planificación en corto, mediano y largo plazo desde los Planes operativos anuales (POA) a los Planes de desarrollo locales (PDL), planes de desarrollo distritales (PDD) para llegar al Plan de ordenamiento territorial (POT) y la gestión de políticas públicas de las que devengan los planes de acción que son los ejes de articulación entre las políticas públicas y los instrumentos de planeación.

Por tanto Bogotá y sus secretarías distritales tienen una participación activa en la asociación de ciudades capitales (Aso capitales) en contacto con entidades del orden nacional, a nivel Bogotá Región existen múltiples figuras desde la ley de ordenamiento territorial, ley 1454 de 2011, así mismo los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Meta y Tolima conforman la región central (RAP-E) desde la cual se articulan planes regionales, por lo cual la Secretaría de Cultura Recreación y Deporte está en medio de un contexto local, regional, nacional e internacional en el cual implica y genera compromisos acorde a los mismos, como por ejemplo el desarrollo de planes de acción o el ciclo de políticas públicas en busca de integralidad y ajuste acorde a las necesidades de su contexto y la construcción de ciudad para lo cual CEPAL tiene una gran importancia para el distrito ya que tiene una de sus sedes en Bogotá exclusivamente dedicada a recopilación de información de diferentes sectores como por ejemplo economía creativa y cultural, talleres de expertos para tejidos territoriales para Bogotá Región, investigaciones de inversión extranjera y cooperación internacional para reactivación económica pos pandemia, sus desafíos sociales, una agenda de apoyo de Latinoamérica para: “Gestión del Conocimiento, Foros de Desarrollo Distrital y Mejores Ciudades para el Desarrollo Sostenible”, (Oficina de la CEPAL en Bogotá, 2021) y desde el concepto de Desarrollo Sostenible para las ciudades debemos definir el concepto de gestión cultural.

La contemporaneidad de la gestión cultural establece que las administraciones estatales y regionales se enfocan a reformas y modernizaciones las cuales propendieron adoptar las teorías de Gobernanza y de la Nueva Gestión Pública.

Por una parte, la gobernanza enfatiza el papel de las redes en la política pública en poder de influencia frente a la importancia del sector privado y las modalidades de organización e intervención desde el interior de la industria como un gestor cultural y simplemente un actor más. Por otra parte, la nueva gestión pública procura emular la eficiencia que se atribuye al libre mercado estableciendo modelos de gestión basado en control de resultados e indicadores de desempeño produciendo la desagregación de grandes organizaciones públicas en unidades manejables, en mayor competencia interna tomados de la industria y la teoría de gestión de negocios. Entidades internacionales como el Fondo Monetario internacional, el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico han difundido, incluido y asistido estas reformas administrativas, trasplantándolas de Europa y Norteamérica a los países en desarrollo (Universidad Nacional de Colombia, 2018).

Entonces uno de los conceptos clave de la gestión cultural actual es su relación al desarrollo urbano sostenible como lo determina la agenda 2030 para el desarrollo sostenible que reconoce el papel fundamental que desempeña la cultura en muchos de los ODS incluyendo los relacionados a la calidad de la educación, el crecimiento socioeconómico, las modalidades de consumo, la producción sostenible, la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas. La cultura y el desarrollo han tenido siempre una relación recíproca e interdependiente, aunque esto solo se ha acelerado a nivel internacional en los últimos años. La evolución de enfoques holísticos está intrínsecamente vinculada a los debates mundiales, en particular aquellos sobre el concepto de sostenibilidad. Dentro del sistema de las Naciones Unidas, no solo ha existido un gran reconocimiento de la cultura y el desarrollo, sino también una mayor cooperación dentro de esta área, basándose en la experiencia de distintas organizaciones internacionales y la de las organizaciones no gubernamentales, instituciones de los sectores públicos y privados, académicos y expertos en los campos relacionados con el desarrollo urbano. (UNESCO, 2017) desde el cual se establece el siguiente marco de análisis de tendencias.

Ilustración 1: Resumen de Tendencias Desarrollo Urbano

DESARROLLO URBANO

Dimensión Demográfica

Los patrones de migración de América latina, muestran la importancia a la generación de espacios locales de mayor diversidad que necesitan políticas públicas específicas a la integración de los diferentes grupos de población a la ciudad.

Dimensión Social

La segregación urbana como expresión espacial de desigualdad desencadena en el desarrollo de pobreza e inequidad en el acceso a los servicios y a la infraestructura pública, la cohesión social en el acceso a espacios verdes y de ocio deben ser parte integral de las políticas públicas entre ciudadanos y diferentes actores sociales.

Dimensión Económica

Los buenos índices económicos no siempre coinciden con la realidad social de sus habitantes, la correcta comprensión de los desarrollos urbanos de la ciudad debe ser integral al desarrollo sostenible de sus sectores productivos para así articular las diferentes políticas sectoriales en la ciudad.

Dimensión Ambiental

Es importante promover nuevos patrones de consumo con consideraciones ambientales con enfoque a educación ambiental, fomentando la participación ciudadana en acciones destinadas al consumo sostenible y en procesos de toma de decisiones, como herramienta útil el uso y desarrollo de tecnologías de información y comunicación.

Gobernanza Urbana

El desarrollo sostenible plantea la necesidad de incorporar las relaciones políticas que intervienen en los espacios urbanos. El enfoque de la gobernanza urbana tiene como objetivo alcanzar los desafíos definidos como prioritarios para la ciudad de manera colaborativa, cooperativa y corresponsable es decir el desarrollo de una cultura ciudadana.

Ilustración elaborada Uninorte / Fuente: CEPAL Panorama multidimensional de desarrollo urbano.

Desde la anterior ilustración se resume en grandes rasgos las principales tendencias mundiales y de Latinoamérica, porque desarrollo urbano dado que acorde al banco mundial el 55% de la población mundial vive en ciudades con una tendencia a seguir creciendo y el 80% del producto interno bruto PIB mundial se genera en las ciudades en especial las ciudades capitales, las magnitudes de la urbanización plantea desafíos en diversidad de aspectos, como por ejemplo satisfacer la creciente demanda de viviendas asequibles, de sistemas de transporte con cargas y conexiones de gran complejidad y hoy las ciudades también están en la primera línea de lucha contra las epidemias por tanto el cómo pensar y construir ciudades que sean inclusivas, saludables, resistentes y sostenibles requiere coordinación normativa intensiva y oportunidades de inversión. Donde los Gobiernos nacionales y locales desempeñan un rol importante para la construcción de futuro de las ciudades y crear oportunidades (Banco Mundial, 2021).

Entonces las tendencias internacionales para el desarrollo de Política Pública en el sector cultura, recreación y deporte en el objetivo estratégico de Fortalecer las condiciones de trabajo articulado, conjunto y complementario a nivel sectorial e intersectorial para mejorar procesos e implementar estrategias, proyectos y pro-

gramas que den soluciones efectivas a las necesidades y oportunidades de la ciudad, con siete estrategias: Gobernanza, Planeación, Gestión territorial, Sinergia sectorial e intersectorial, Comunicación pública, Gestión del Conocimiento e Internacionalización por tanto se identifican grandes asaciones y una concordancia de Desarrollo Urbano y sus diferentes dimensiones. Frente a la Gestión Cultural la cual va definiendo nuevas teorías y metodologías en administración pública desde los diferentes observatorios culturales, en América latina, así mismo como desarrollo de investigaciones de la Universidad Nacional de Colombia (Universidad Nacional de Colombia, 2018) que buscan construir un campo disciplinar (Universidad Nacional de Colombia, 2019) junto al documento La Gestión Cultural desde Latino América, análisis y experiencias en políticas culturales (Red Latinoamerica de Gestion Cultural; Universidad de Guadalajara, 2018).

Es posible extraer de los diferentes documentos de investigación anteriores, ciertas tendencias generales en cultura ciudadana a nivel internacional y no solo en América Latina, se presentan iniciativas locales especialmente para promover mejores prácticas y comportamientos de sus ciudadanos incluyendo la educación ambiental, donde acciones particulares tienen un efecto general en la cultura de ciudad, esta noción se le conoce como (ecológica de ciudad) especialmente en contextos urbanos y ha probado ser critica en el desarrollo urbano especialmente en ciudades altamente pobladas como Beijing con políticas públicas de reciclaje y energías limpias, pero también en ciudades comprometidas al cuidado de sus zonas verdes y ecología de su ciudad como Praga y el manejo correcto de residuos, Vancouver con políticas para fomentar económicamente el uso de energía eléctrica sobre cualquier combustible fósil y en especial una transformación cultural arraigada en costumbres religiosas como el caso de Estambul, en la integración de equidad e igualdad de género para las mujeres y las niñas como organizadoras de la sociedad civil y ser agentes integradores de poblaciones vulnerables con enfoques de sostenibilidad ambiental.

La segunda gran tendencia identificada, está enfocada a la sociedad, para ciudades que están en crecimiento demográfico importante, se habla de un (derecho a la ciudad) y se debate respecto a qué clase de ciudad se aspira, en resumen, el derecho a la ciudad es un conjunto de derechos y deberes donde los ciudadanos son los que deben transformar y renovar la vida urbana, así mismo como su desarrollo en políticas públicas está centrado prácticamente en el acceso a servicios o espacios públicos o a la distribución, denotan mucho las ciudades principales de Australia, como Melbourne, Perth, Sídney, en razón a exigir derechos de comunidades que se sienten excluidas, como el caso de poblaciones LGTBI dando iniciativas a nuevas policías públicas o bien generando situaciones complejas como protestas simbólicas o la apertura de conflictos entre otros grupos sociales como el caso de Jerusalén o Buenos Aires que deben ser tenidos en cuenta para gestionar políticas efectivas.

La tercera gran tendencia identificada de manera internacional consiste en el involucramiento y el incremento de canales de comunicación de la ciudadana con los funcionarios de la administración pública, en busca de mayor transparencia, mayor participación en la elaboración de políticas públicas o modelos de gestión, donde ha funcionado como catalizador el uso de tecnologías de comunicación para la participación y organización ciudadana, está a sido una tendencia global de la mayoría de las ciudades capitales pero en diferente medida y con diferentes resultados, por una parte hay casos de gran éxito y por otro hay enfoque a reclamar políticas anticorrupción más severas o incluso la renuncia de funcionarios públicos con no muy buenos resultados.

Desde los documentos de gestión cultural se profundizan en estas tres grandes tendencias que combinan la gestión cultural con el desarrollo urbano, denominando 3 grandes grupos de tendencias, (ciudades eco sostenibles, ciudades de derecho y ciudadanías comunicativas) como se presentaron anteriormente.

A nivel Latinoamérica, hay elementos importantes propios de la región en la experiencia del diseño e implementación de estas tendencias, podemos resumir los diseños de implementación en la ilustración que se presenta a continuación, donde desde la participación sectorial en la acción cultural o desde el acceso a bienes y servicios culturales o bien desde la diversificación de la oferta cultural se elige un modelo de desarrollo sostenible, o un modelo de desarrollo humano o un modelo de buen vivir.

Ilustración 2: Experiencias de Diseño e Implementación de Política Cultural Como Tendencia

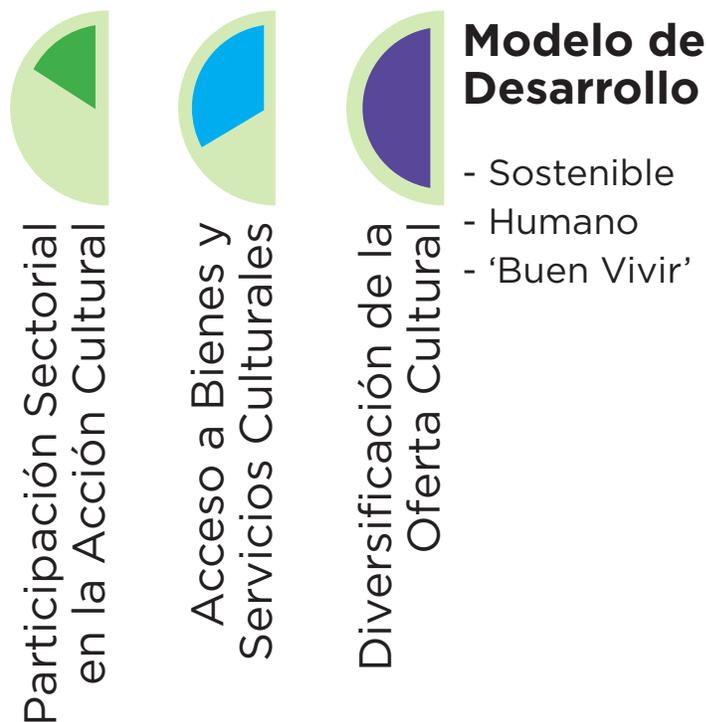


Ilustración: Elaboración Uninorte / Fuente: La Gestión Cultural desde Latinoamérica Análisis y Experticias Culturales

2. ESTRUCTURA DEL SECTOR

Como se establece al inicio del análisis del contexto acorde al Acuerdo 257 de 2006 (Consejo de Bogotá D.C., 2006). La estructura administrativa del Distrito Capital, consiste en un Sector Central, Un Sector Descentralizado funcionalmente o por servicios. Un Sector de localidades, en los cuales según su TÍTULO VI establece una organización sectorial Administrativa de Coordinación en los cuales se configura el Sector Cultura Recreación y Deporte. Que para el capítulo 9 define la misión sectorial, sus entidades adscritas y entidad vinculada, bajo la naturaleza, objeto y funciones básicas de cada entidad que lo conforma, entonces el Sector Cultura, Recreación y Deporte consta de siete entidades de la administración distrital conformado de la siguiente manera:

Tabla 1: Estructura del Sector CRD

NOMBRE ENTIDAD	RELACIÓN CON EL SECTOR
Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte –SCRD	Cabeza del Sector
Instituto Distrital de Recreación y Deporte – IDR	Entidad Adscrita
Instituto Distrital de las Artes – IDARTES	Entidad Adscrita
Fundación Gilberto Alzate Avendaño – FUGA	Entidad Adscrita
Orquesta Filarmónica de Bogotá – OFB	Entidad Adscrita
Instituto Distrital de Patrimonio Cultural – IDPC	Entidad Adscrita
Canal Capital	Entidad Vinculada

Fuente: Elaboración Uninorte

El principal reto al constituirse como sector es el de lograr sinergia en las coordinaciones entre las diferentes entidades, de manera sistema generar redes de trabajo de expertos en el sector para potencializar las capacidades y fortalezas de cada entidad trabajando de manera articulada, conjunta y complementaria reconociendo las necesidades e identificando oportunidades para desarrollar acciones en los territorios y convocar a otros sectores a trabajar de manera transversal por los derechos culturales, artísticos, patrimoniales, recreativos y deportivos de la ciudad Bogotá - región.

El cómo potenciar las capacidades de cada una de las entidades establece retos a superar empezando con la diversificación en la adquisición de recursos, la medición de impactos y la misma coordinación de las entidades en medio de la complejidad de sus realidades y objetivos que si bien concuerdan sus medios y modos son diferentes, así como la naturaleza de sus funciones lo que establece no solo un contexto complejo de un gran número de variables a tener en cuenta sino también un contexto altamente dinámico al ser tan amplio y cobrar importancia significativa en el PDD.

Desde los elementos anteriores la conformación del Sector Cultura Recreación y Deporte busca entonces a su vez en su función administrativa distrital se desarrollará en consonancia con el interés general de la ciudadanía y los fines del Estado Social de Derecho y se llevará a cabo atendiendo los principios constitucionales y legales de democratización y control social de la Administración Pública Distrital, moralidad, transparencia, publicidad, igualdad, imparcialidad, efectividad, economía, celeridad y buena fe, así como a los principios de distribución de competencias, coordinación, concurrencia, subsidiaridad y complementariedad.

De conformidad con el Acuerdo 257 de 2006, se define la misión o finalidad del sector para la ciudad de Bogotá

El Sector Cultura, Recreación y Deporte tiene como propósito garantizar las condiciones para el ejercicio efectivo, progresivo y sostenible de los derechos a la cultura, a la recreación y al deporte de los habitantes del Distrito Capital, así como fortalecer los campos cultural, artístico, patrimonial y recreo-deportivo. Para los correspondientes efectos se entenderá la cultura como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan el conglomerado humano que habita en el Distrito Capital y a sus distintos sectores y comunidades, y que engloba además de las artes y las letras; los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias, bajo el reconocimiento de que la cultura es por su propia naturaleza, dinámica y cambiante. (artículo 90).

En Bogotá la diversidad de expresiones artísticas y de cultura se ven reflejadas en la variedad de sus museos, teatros, espacios para la danza, el cine, la lectura y la música, adicionalmente, la ciudad ya es reconocida como destino gastronómico debido a que recoge lo típico de todo un país e incluso cocina internacional, todo esto en el marco de la oferta cultural, sin embargo, el sector sigue evolucionando y avanza en tiempos de cambio y reactivación económica y social, diversificando en los enfoques con los que se percibe la cultura, es decir, ya no solo la cultura se vive y reconoce a través de la oferta cultural, sus escenarios e infraestructura, sino que se orienta hacia

Una Bogotá en la que cada ciudadano es un creador. Una Bogotá con enfoque de cultura ciudadana que reconoce en cada habitante su capacidad de materializar cambios desde su propia agencia y voluntad. Una Bogotá en donde el ciudadano es el centro de todas nuestras acciones y de todas nuestras reflexiones. Una Bogotá contada desde los territorios y poniendo en valor los pequeños formatos. Una Bogotá que teje a diario un fuerte vínculo entre creadores y ciudadanos que disfrutan del arte y la cultura no como un evento sino como parte fundamental de la vida cotidiana. (Gabriela Sáenz Laverde, 4 de diciembre 2020)¹

Para este panorama esperanzador, las entidades del sector en cabeza de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, han venido aunando esfuerzos en grandes apuestas como (...) Cultura Ciudadana, Recreación, Deporte y Actividad física para la salud integral y el disfrute de la ciudad, Leer para la vida, Fomento de las artes y formación artística en la ciudad, Reactivación económica y social del sector artístico y cultural, Valoración y disfrute del patrimonio material e inmaterial, Democratizar el acceso a la música sinfónica y coral, CAPITAL como sistema de comunicación pública (Canal Capital) y Re-significación del centro de la ciudad. (Rendición de Cuentas 2020, Sector Cultura, Recreación y Deporte, diciembre 2020).

1. *Gabriela Sáenz Laverde*. Artículo, "Un sector que avanza para hacer de Bogotá una ciudad creadora y cuidadora". Rendición de cuentas sector cultura 2020.

Sitio: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/cultura-recreacion-y-deporte/rendicion-de-cuentas-sector-cultura-2020>

Para llevar a cabo todas estas apuestas, a continuación, se presenta la estructura de las entidades que en sector en términos de sus plataformas estratégicas vigentes.

2.1 Secretaría Distrital de Cultura Recreación y Deporte (SCRD)

Según el Decreto 037 de 2017, “Por medio del cual se modifica la estructura organizacional de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte y se dictan otras disposiciones”, en su artículo 2, la secretaria tiene por objeto “orientar y liderar la formulación concertada de políticas, planes y programas en los campos cultural, patrimonial, recreativo y deportivo del Distrito Capital en coordinación con la Secretaría Distrital de Planeación y con la participación de las entidades a ella adscritas y vinculadas y la sociedad civil”.

A través de la Resolución 249 de 2018, la Secretaría tiene vigente la siguiente Plataforma Estratégica:

MISIÓN	VISIÓN
Liderar la formulación e implementación concertada de políticas públicas en cultura, recreación y deporte, así como en la transformación y sostenibilidad cultural de la ciudad, en procura del ejercicio y disfrute de los derechos y libertades de los habitantes de Bogotá, como condición esencial de la calidad de vida y la democracia.	En el 2023 la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte es reconocida a nivel distrital, nacional e internacional como referente en los procesos de transformación y sostenibilidad cultural. Promueve el ejercicio de los derechos culturales, recreativos y deportivos en una ciudad intercultural que respeta y valora la diversidad.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DE CALIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la cultura ciudadana y democrática desde los territorios y las poblaciones para promover la sostenibilidad cultural de la ciudad. • Promover la gestión integral del patrimonio cultural material e inmaterial y la sostenibilidad de equipamientos culturales y deportivos. • Promover el ejercicio pleno de las libertades, derechos y prácticas culturales, recreativas y deportivas con enfoque poblacional y territorial. • Fomentar el emprendimiento de las organizaciones y agentes del sector en sus distintos componentes. • Promover la internacionalización del sector. • Fomentar los procesos de participación ciudadana, el dialogo y el control social para fortalecer la gobernanza. • Adelantar actividades de planeación, seguimiento, evaluación y control, que contribuyan al cumplimiento de la misión de la entidad. • Fortalecer la función, administrativa y el desarrollo institucional, promoviendo la mejora continua, transparencia y la probidad al interior de la entidad. • Gestionar los recursos necesarios en, el corto, mediano y largo plazo y su utilización de forma eficiente y eficaz. 	

2.2 Instituto Distrital de las Artes (IDARTES)

El Instituto Distrital de las Artes (IDARTES) fue creado por medio del Acuerdo Distrital 440 de 2010, configurándola como la entidad encargada de la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos para el ejercicio efectivo de los derechos culturales de la ciudadanía del Distrito Capital, específicamente en las dimensiones de la formación, creación, investigación, circulación y apropiación de las áreas artísticas de literatura, artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza y música.

De este modo, el Instituto comenzó su gestión a través del desarrollo de los Festivales al Parque, la ejecución de programas como Libro al viento, la programación de los equipamientos culturales, como el Teatro Municipal Jorge Eliécer Gaitán, la Cinemateca Distrital, el Centro Cultural La Media Torta y la Galería Santa Fe; sin embargo, la entidad no sólo se quedaría con la ejecución de estas acciones, sino que paulatinamente se fueron adoptando proyectos como los Centros Formación Artística (CREA) y Arte para la primera Infancia (NIDOS), Cultura en Común, cuya cobertura comenzó a expandirse en las diferentes localidades de la ciudad.

Plataforma estratégica Adoptada mediante Resolución 544 de 30 de junio de 2020 (IDARTES, 2020)

MISIÓN	VISIÓN
Garantizar el pleno ejercicio y disfrute de los derechos culturales por parte de la ciudadanía, acercando las prácticas artísticas y la vivencia de sus diferentes dimensiones a la vida cotidiana de las personas; mediante la ejecución de las políticas públicas, proyectos, planes y programas que aporten a la construcción de un nuevo contrato social que contribuya al desarrollo de las personas como seres creativos, sensibles, solidarios y corresponsables con los otros seres vivos que les rodean.	En 2030 IDARTES será la entidad líder en la gestión de las artes en la Ciudad Región, movilizandando las dimensiones y procesos de las prácticas artísticas para integrarlas en la vida cotidiana de las personas, a través de: la articulación con los demás sectores de la sociedad; la ejecución de las políticas públicas culturales; la potenciación de las ciudadanía creativas; la construcción de memoria para la transformación social y la integración de las ciencias y las tecnologías, desde una mirada intercultural que reconoce el valor del territorio y su interrelación en un entorno local y global.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DE CALIDAD

- Aportar a la construcción de un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del siglo XXI, en el que las artes sean parte fundamental de la vida cotidiana de la ciudadanía, garantizando los derechos culturales para el reconocimiento, apropiación, intercambio y conjugación de las dimensiones expresivas, creadoras, técnicas y críticas de las artes, desde los enfoques: diferencial, de género y territorial, hacia la construcción de una ciudad cuidadora, sostenible, incluyente y consciente.
- Generar condiciones para que el ejercicio de las prácticas artísticas que desarrollan agentes y organizaciones del sector de las artes sea diverso e incluyente, en concordancia con el Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del siglo XXI, con procesos asertivos de planeación, información, fomento, organización, participación y regulación, que consoliden a Bogotá - Región, como un escenario para el disfrute y goce de los derechos culturales y que vinculen de manera efectiva los contextos locales y globales.
- Fortalecer las cadenas de valor de los campos artísticos, para promover la creación, gestión y circulación de obras, encuentros y experiencias artísticas y culturales, garantizando el acceso, el disfrute y la apropiación de los públicos, la desconcentración de la oferta cultural y artística, la descentralización de los equipamientos culturales, la revitalización de sectores de la ciudad y la promoción de los derechos culturales.
- Contribuir al fortalecimiento del tejido social a través de las artes desde la construcción de la memoria y la reparación simbólica colectiva, para hacer de Bogotá centro de cultura ciudadana, paz y reconciliación.
- Garantizar el acceso a los derechos culturales de la ciudadanía desde la efectividad en la prestación de los servicios, la atención de sus requerimientos y la articulación con el sistema de Gobierno Abierto de Bogotá - GABO.
- Fortalecer la articulación y cooperación con actores comunitarios, sociales, públicos y privados del ámbito local, regional, nacional e internacional que amplíen y potencien los recursos técnicos, humanos y financieros con los que cuenta la entidad para la garantía de los derechos culturales de la ciudadanía.
- Fomentar la interlocución de las artes con otros campos de conocimiento, saberes y disciplinas para enriquecer las prácticas artísticas.
- Posicionar las artes a través de estrategias de comunicación tradicionales, alternativas, incluyentes y comunitarias; la creación de plataformas que permitan la convergencia digital y la consolidación de territorios digitales para el fortalecimiento de la oferta institucional y de los agentes del sector.

- Generar herramientas desde las prácticas artísticas que contribuyan a la construcción de modelos de gestión y atención a emergencias, a partir del quehacer institucional y en interacción con otros sectores.
- Diseñar un equipamiento multimodal, sede para el IDARTES y centro de las artes en Bogotá - Región.
- Fortalecer y transformar la cultura institucional, el clima organizacional, el vínculo de servidoras/es públicos, contratistas con el IDARTES, su apropiación misional y el sentido de pertenencia; a través de estrategias de bienestar laboral y comunicación interna que permita asumir los nuevos retos de entidad, para atender las demandas de la ciudadanía, la motivación y el reconocimiento de las/os servidoras/es.
- Construir la propuesta de rediseño institucional que promueva la consolidación de equipos de trabajo con una estructura organizacional ajustada a las necesidades y al aseguramiento de los derechos culturales del sector y de la ciudadanía en general, que reconozca y mejore las condiciones laborales y de bienestar de su talento humano.
- Crear un sistema de formación, acompañamiento, sensibilización, apropiación, cualificación y accesibilidad sobre los enfoques territorial, diferencial, de género, disciplinar y estratégico, los lineamientos y misionalidades de las dependencias, PDD u otras políticas públicas del sector para el uso y la apropiación de servidoras/es públicos y contratistas de la entidad.
- Crear una estrategia de gestión del conocimiento que contribuya a la construcción e intercambio de saberes y a la articulación entre las diferentes unidades, que aporte a la transformación de paradigmas en torno al lugar de las artes y el papel de las y los artistas frente a los retos de un nuevo contrato social y ambiental por la vida, el cuerpo, la memoria y la garantía de derechos culturales; así como a la evaluación del impacto de los planes, programas y proyectos de la institución.
- Implementar un modelo de gestión que integre los diferentes sistemas de información y comunicación en un ecosistema de fácil acceso, navegabilidad y solidez tecnológica, que permita elevar los estándares de calidad en la gestión institucional, la medición y visualización de sus resultados, facilitando la articulación de los procesos institucionales, las demandas de la ciudadanía y el sector de las artes y la cultura en la ciudad.
- Mejorar la infraestructura tecnológica para proveer las condiciones suficientes para la efectiva y oportuna operación de la entidad y de la gestión del conocimiento.
- Desarrollar una red de recursos y asistencia técnica, logística y de seguridad, para la realización de actividades y muestras artísticas y de cultura científica, de alta calidad, de pequeño, mediano y gran formato, con perspectivas locales y ambientales altamente adaptables a las necesidades de cada una de las dependencias del instituto.
- Generar la disponibilidad de recursos humanos, técnicos y tecnológicos de alta calidad y eficiencia que permitan los procesos financieros, de mantenimiento, contratación y demás áreas de apoyo, que garanticen el ejercicio de los derechos culturales en la Bogotá del siglo XXI.
- Diseñar una estrategia de generación de recursos propios, que mediante la creación de productos, bienes y servicios, aporten a la sostenibilidad y el fortalecimiento de los proyectos de la entidad.

2.3. Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD)

El Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD), es la entidad encargada de promover el ejercicio del pleno derecho al deporte, la recreación, la actividad física, el aprovechamiento del tiempo libre, así como el buen uso de los parques y escenarios para los individuos que habitan en el Distrito (Instituto Distrital de Recreación y Deporte, 1997).

Acorde a su plan estratégico 2020 -2024 (IDRD, 2020)

MISIÓN	VISIÓN
Generar y fomentar espacios para la recreación, el deporte, la actividad física y la sostenibilidad de los parques y escenarios, mejorando la calidad de vida, el sentido de pertenencia y la felicidad de los habitantes de Bogotá D.C.	El IDRD, en el año 2020, habrá generado cambios comportamentales en beneficio de la población de Bogotá D.C. y será líder en el desarrollo de innovadores programas recreativos y deportivos y en la oferta de parques y escenarios, con altos estándares de calidad, apoyado en una eficiente gestión institucional.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DE CALIDAD

- Mejorar la cobertura y las condiciones de infraestructura de los parques y escenarios para el uso y disfrute de la población de Bogotá D.C.
- Impulsar la participación activa de los habitantes de Bogotá en los servicios recreativos y deportivos ofrecidos por la entidad, fomentando el buen uso y aprovechamiento del tiempo libre.
- Brindar apoyo a la preparación y participación de los deportistas del registro de Bogotá para posicionarlos en las competencias nacionales e internacionales.
- Fortalecer la eficiencia administrativa como eje del desarrollo de la entidad.

2.4 Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB)

Por su parte la Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB) tiene por objeto “ejecutar de manera concertada las políticas de la administración distrital mediante la prestación de servicios culturales en el área de la música sinfónica, académica y el canto lírico; la difusión y ejecución del repertorio sinfónico universal y nacional y la administración de sus escenarios culturales” (Acuerdo 001, 2011) Dentro de sus principales funciones se encuentra ejecutar los planes y proyectos para el desarrollo de la música sinfónica y el canto lírico, así como la difusión del repertorio sinfónico nacional en los diferentes ámbitos.

En el marco del Acuerdo 002 de 2016 “Por el cual se aprueba el Plan Estratégico de la Orquesta Filarmónica de Bogotá”, la entidad establece los objetivos y estrategias que están relacionadas con el Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 “Bogotá Mejor para Todos”, en los Pilares “Igualdad de Calidad de Vida”, “Democracia urbana”, “Construcción de comunidad” y en el Eje “Gobierno Legítimo, Fortalecimiento Local y Eficiencia”, en los objetivos y proyectos estratégicos (OFB, 2020)

PROPÓSITO CENTRAL	OBJETIVO RETADOR
A través de la música sinfónica tocamos el alma de la gente, buscando construir mejores ciudadanos al compartir y enseñar nuestra música.	En el año 2020 la OFB será reconocida como una de las tres mejores orquestas sinfónicas latinoamericanas por su excelencia artística, su esquema de formación, la dinamización de públicos y escenarios y su modelo de gestión.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Consolidar a la OFB como la mejor en:

a. La Calidad Artística:

De la Orquesta, las Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles, mediante la redefinición de la experiencia de nuestros públicos y audiencias (nuevos y habituales), con el fin de incrementar su participación en las actividades de la OFB.

b. El Modelo Educativo:

Mediante el desarrollo de un modelo diferenciado (Estándar y Replicable), que busque generar un impacto probado y sostenible en sus beneficiarios.

c. El Modelo de Gestión:

Mediante la generación de estrategias de flexibilización de la operación, buscando hacer de la OFB una organización más dinámica y efectiva, que logra articularse fácilmente en el entorno público y privado.

Optimizar los principales recursos de la OFB a través de:

a. La maximización del uso de la infraestructura:

A partir de Alianzas que permitan obtener un beneficio por el uso de nuestras instalaciones, haciendo parte de una red de sitios ubicados en una zona clave de la ciudad, realizando de forma indirecta mercadeo de nuestra programación.

b. El aprovechamiento del conocimiento y mejores prácticas musicales, administrativas y de gestión:

Mediante el desarrollo de Asesorías Especializadas que permitan transferir el conocimiento a otros, obtener beneficios para la OFB y lograr ser un referente de Gestión.

Innovar y aportar más valor a la ciudad por medio de:

a. Desarrollar la Orquesta como un proyecto de vida para los jóvenes talentos:

Permitiendo que la OFB sea la plataforma que brinde la mejor práctica profesional para quienes inician.

b. Llevando la música al alcance de todos:

Por medio de estrategias y grupos que permitan construir comunidades diversas e incluyentes alrededor de la Música Sinfónica.

c. Desarrollando proyectos de radio y televisión:

Con productos que logren acercar la OFB a diversos públicos, través de los medios tradicionales con propuestas innovadoras.

d. Desarrollando contenidos diversos para nuevas plataformas:

Formando constantemente públicos de características, intereses y costumbre diversas.

Utilizando la tecnología como medio para la generación de nuevos contenidos y programas.

Trabajar en conjunto con los Grupos de Interés para:

Construir un Red Sólida de Trabajo Colaborativo, con grupos como:

Públicos y Audiencias, Músicos y Artistas, Sector Educativo y Cultural, Órganos de Gobierno Local y Nacional, Empresa Privada y otros Organismos.

2.5. Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC)

El Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC) antes denominado Corporación La Candelaria, es el encargado de ejecutar los planes y proyectos que garanticen los derechos patrimoniales y culturales de los habitantes de Bogotá (Acuerdo 257, art. 95, 2006). Tiene como misión Promover y gestionar “la preservación y sostenibilidad del patrimonio cultural de Bogotá, mediante la implementación de estrategias y acciones de identificación, valoración, protección, recuperación y divulgación, con el fin de garantizar el ejercicio efectivo de los derechos patrimoniales y culturales de la ciudadanía y afianzar el sentido de apropiación social del patrimonio cultural. (IDPC, 2020)

MISIÓN	VISIÓN
<p>El Instituto Distrital de Patrimonio Cultural promueve procesos de investigación, valoración, activación, salvaguardia, recuperación y divulgación del patrimonio cultural, material, inmaterial, natural y arqueológico, desde una perspectiva integral en la que el patrimonio se convierte en determinante del ordenamiento territorial, fortalece los vínculos sociales y cotidianos y contribuye al reconocimiento de Bogotá como una sociedad diversa y plural.</p>	<p>Para el año 2024, el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural se habrá consolidado como una plataforma de activación, apropiación, debate y salvaguardia del patrimonio cultural desde una perspectiva de integralidad, que reconozca las diversas maneras en que las poblaciones, sectores y territorios conciben sus patrimonios, como aporte al nuevo contrato social y a los procesos de ordenamiento territorial de Bogotá-Región.</p>
APUESTAS	
<ul style="list-style-type: none"> • El patrimonio cultural de Bogotá es una plataforma para el reconocimiento de la diversidad territorial y poblacional, la construcción de una ciudad más inclusiva e igualitaria y el fortalecimiento de los vínculos sociales y cotidianos que caracterizan la vida barrial, comunitaria y los entornos vecinales. • Las prácticas simbólicas y las representaciones culturales de quienes habitan en Bogotá son reconocidas y visibilizadas como un valor agregado en los procesos de ordenamiento territorial en perspectiva de Ciudad-Región. • El patrimonio cultural es considerado como un campo de debate para interpelarnos sobre memorias y relatos históricamente silenciados en Bogotá. • La construcción colectiva y el reconocimiento de las diversas maneras de concebir el patrimonio se propician a través de una participación ciudadana efectiva e incidente con enfoque territorial y diferencial. 	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
<p>1. Consolidar la capacidad institucional y ciudadana para la identificación, reconocimiento, activación y salvaguardia del patrimonio cultural, reconociendo la diversidad territorial, poblacional y simbólica del patrimonio.</p>	
ESTRATEGIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar herramientas de apropiación por parte de las instituciones y la ciudadanía de los valores patrimoniales presentes en las diferentes localidades, sectores y poblaciones habitantes de la ciudad de Bogotá. • Implementar una oferta institucional que permita el acceso diverso, plural, e igualitario a los procesos de fomento, fortalecimiento, salvaguardia y divulgación del patrimonio cultural. • Desarrollar procesos interrelacionales para la comprensión y valoración del patrimonio que incluya la diversidad poblacional, territorial y simbólica. 	

2. Generar acciones de protección y recuperación del patrimonio cultural del distrito y de su significado histórico, urbano, arquitectónico, cultural y simbólico a diferentes escalas desde una perspectiva de integralidad.

ESTRATEGIAS

- Diseñar e implementar programas, estrategias y proyectos para la identificación, valoración, recuperación y conservación del patrimonio cultural, orientados a construir significado en torno a este, por parte de los diferentes actores sociales e institucionales, a nivel multi escalar.
- Orientar las acciones de recuperación, protección y conservación del patrimonio cultural del Distrito Capital para que cumplan con los requisitos técnicos, arquitectónicos, urbanos y/o normativos.

3. Ampliar la cobertura en la formación en patrimonio cultural en el ciclo integral de educación en Bogotá.

ESTRATEGIAS

- Fortalecer los mecanismos de articulación entre diferentes actores público-privados en los procesos de formación en patrimonio cultural.
- Fortalecer el ciclo integral de formación en patrimonio cultural para la vida.
- Ampliar la cobertura de participantes en el proceso de formación a formadores en patrimonio cultural, desde el enfoque territorial y diferencial.

4. Consolidar los patrimonios de Bogotá-región como referente de significados sociales y determinante de las dinámicas del ordenamiento territorial.

ESTRATEGIAS

- Reivindicar y promover el patrimonio cultural como escenario y dispositivo de construcción de significados, conflictos, vivencias y prácticas de los diferentes grupos poblacionales y sectores sociales.
- Formular e implementar instrumentos distritales de protección, planeación y gestión integrada de los patrimonios culturales y naturales de Bogotá-Región.
- Desarrollar estrategias orientadas a la comprensión de las dinámicas sociales, residenciales, financieras y productivas patrimoniales en contextos vecinales y cotidianos, incluyendo medidas de adecuación urbana, construcción y gestión de equipamientos culturales para la divulgación y apropiación de la integralidad del patrimonio.

5. Consolidar un referente simbólico, histórico y patrimonial, que reconozca las múltiples memorias, el valor los ritos funerarios, dignifique a las víctimas del conflicto, interpele a la sociedad sobre el pasado violento y la construcción de la paz.

ESTRATEGIAS

- Intervenir y proteger desde una perspectiva de integralidad el patrimonio de los Columbarios y su entorno, mediante la consolidación y protección del patrimonio arqueológico, la activación y puesta en valor del patrimonio cultural inmaterial y la memoria sobre las múltiples violencias y segregación en la ciudad.
- Promover el diálogo y el reconocimiento de las dinámicas urbanas, sociales, comerciales y vecinales que orbitan alrededor de los Columbarios.

6. Fortalecer la capacidad administrativa para el desarrollo de la gestión institucional.

ESTRATEGIAS

- Implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Mejorar la capacidad de infraestructura física, tecnológica, de información y comunicaciones para la gestión institucional presencial y virtual.
- Ejecutar acciones de comunicación pública estratégicas para el IDPC.

2.6. Fundación Gilberto Alzate Avendaño (FUGA)

Por su parte, la Fundación Gilberto Alzate Avendaño (FUGA), tiene como objetivo el desarrollo de todas aquellas actividades que contribuyan al fomento de la cultura y las artes. Tiene como misión la transformación cultural y revitalización del Centro de Bogotá. (Art.2) Dentro de sus principales funciones se encuentra “la contribución desarrollo artístico de las artes plásticas, las artes musicales, las artes escénicas y demás expresiones artísticas mediante la definición de políticas y estrategias de fomento, investigación, divulgación, formación y preservación” (Art.3) (FUGA, 2019).

La fundación aún es pequeña, maneja tres aspectos generales en integración social y trabajo con poblaciones vulnerables. El trabajo de la entidad se centra en comunidades del centro de la ciudad con una publicación mensual a manera de informe con el apoyo a la música y cultura, así como diferentes becas especialmente para poblaciones vulnerables.

Su mayor proyecto en desarrollo hoy en día es el Bronx Distrito Creativo (BDC) es una apuesta de ciudad que se convertirá en símbolo de una ciudad cuidadora y polo de desarrollo económico, social y cultural. Ubicado en uno de los sectores que más sufrió la expansión urbana de la ciudad y que por años fue un territorio de exclusión.

El BDC se convertirá en un lugar dedicado al desarrollo de la creatividad, el intercambio de saberes, la reconstrucción del tejido social, el cuidado y el emprendimiento asociado al potencial cultural y creativo del centro de la ciudad. El proyecto transformará este territorio en un polo de desarrollo económico y social desde una apuesta por la creatividad y la innovación detonante de la revitalización urbana.

Resolución 184 de 24 de septiembre de 2019, “Por la cual se modifica la Resolución 160 del 23 de julio de 2018, mediante la cual se actualizó la Plataforma Estratégica de la Fundación Gilberto Alzate Avendaño”:

MISIÓN	VISIÓN
Somos la plataforma pública, líder de la transformación cultural y la revitalización del Centro de Bogotá.	En el año 2027 la Fundación Gilberto Alzate Avendaño habrá revitalizado y recuperado el centro de Bogotá, a través del arte y la cultura como recurso disruptivo.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Construir un posicionamiento positivo del centro de Bogotá • Promover y fomentar las prácticas artísticas y culturales como agente de cambio para la revitalización y transformación del centro de Bogotá • Formular y ejecutar proyectos de manera articulada con organizaciones públicas y privadas para revitalizar y transformar el centro de Bogotá • Recuperar y transformar el antiguo Bronx mediante la creación del primer Distrito creativo de Bogotá 	
OBJETIVOS ESTRUCTURALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Conformar y capacitar el equipo líder de gestión del conocimiento y la innovación • Diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento y la Innovación • Fortalecer la gestión institucional mediante la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, para apoyar el cumplimiento de su misionalidad. • Preservar las instalaciones físicas de la entidad mediante su dotación, adecuación y mantenimiento, para acoger y servir a los grupos de valor. 	

2.7. Canal Capital

Finalmente, el Canal Capital como entidad vinculada tiene como objetivo “... la operación, prestación y explotación del servicio de televisión regional” (Concejo de Bogotá, 2016). Para ello, cumplirá funciones (art.5) de comercialización y todas las actividades relacionadas con el servicio de televisión y contenido audiovisual. (Canal Capital, 2020)

Resolución 026 de 2019, “Por el cual se actualiza la plataforma estratégica del canal capital”: (Canal Capital, 2019)

MISIÓN	VISIÓN
Canal Capital es un centro creativo dedicado a la preproducción, producción, y posproducción de contenidos audiovisuales, digitales convergentes, multiplataforma y multimedia, enfocada en una estrategia de negocio que incorpora servicios de asesoría e implementación en materia de publicidad, comercialización, mercadeo de espacios (en medios ATL, BTL y digitales) manejo de imagen, posicionamiento institucional y de marca desde cualquier ventana de distribución tecnológica; nuestro compromiso es satisfacer las necesidades de educación, información, cultura, entretenimiento y visualización de marca de los clientes y la comunidad.	Canal Capital en el año 2028 será una empresa reconocida por su capacidad de innovación en la producción de contenidos audiovisuales, como centro creador y generador de ideas para diferentes plataformas, que articulados con la estrategia de su objeto social permitan su reconocimiento como la mejor alternativa en la visualización de contenidos educativos, culturales y de la industria creativa, así como modelo de empresa a nivel local y nacional, gracias a la eficiencia en su gestión.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	

- Generar y producir contenidos audiovisuales para diversas plataformas con énfasis en educación, información local, cultural y deportiva.
- Consolidar una oferta de contenidos que, apalancados en el crecimiento de la industria creativa a partir de la innovación y la creatividad permita el reconocimiento de Canal Capital como una empresa sólida en la prestación de servicios audiovisuales.
- Fortalecer la infraestructura tecnológica de Canal Capital para estar acorde con la demanda de contenidos que se requieren para alimentar las diversas plataformas de emisión audiovisual.
- Aumentar los ingresos percibidos por la gestión comercial y financiera con la apertura de nuevos negocios que permitan conducir a Canal Capital a la realización de su planteamiento misional.
- Establecer un modelo de gestión que contemple una planeación estratégica alineada con el proceso de transformación digital que experimenta el sector y orientada en todas sus actuaciones al servicio eficiente, responsable y transparente.

2.8. Análisis Estratégico de las entidades del Sector Convergencia, Divergencia, Retos y Oportunidades del Sector Cultura Recreación y Deporte de Bogotá D.C.

La evaluación de las políticas culturales actuales es una tarea que no fue propuesta desde el inicio de estas diversas formulaciones y, por lo tanto, en esta sección se propone análisis preliminares que buscan construir los consensos necesarios sobre las metodologías y las baterías de indicadores, trabajo indispensable para abonar el terreno de procesos de evaluación más profundo en especial si se busca un análisis prospectivo de las entidades del sector. Las políticas Culturales desde el ámbito Nacional al ámbito Distrital son un marco conceptual, de gestión que reconoció lo cultural como un campo de conflictos, tensiones y de situaciones cambiantes relacionadas con el ejercicio del poder.

Las diversidades de políticas culturales son a su vez un intento de concertaciones ciudadanas sobre las prácticas artísticas, culturales y del patrimonio para definir una estructura de dimensiones y procesos con la cual se hace posible abarcar y organizar la compleja multiplicidad de prácticas que conforman el campo cultural.

Es también importante reconocer el papel que han tenido la academia bajo investigaciones y observatorios culturales, las redes sociales y los nuevos medios como interlocutores indispensables en el debate sobre los nuevos problemas y ámbitos de incidencia de la política pública cultural. La oportunidad de forjar una cultura democrática, motor de la construcción de una ciudad de paz y justicia, debe partir de la participación de las comunidades en la construcción. Aspiramos a que la Bogotá del futuro sea un espacio donde conviva el disenso, donde los conflictos inherentes a nuestra propia diversidad se transformen sin recurrir a la violencia, y donde la creación sea una acción clave en la reconsideración y construcción conjunta de lo público.

Las entidades de IDARTES; IDRD; IDPC; FUGA; OFB y CANAL CAPITAL han logrado una cohesión del sector público cultural en torno a una concepción de lo cultural y unos objetivos que no se reducen a la oferta de eventos, bienes y servicios, ni a una concentración de las acciones para la garantía de los derechos en algunas poblaciones y territorios. Donde la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte como cabeza del sector es consciente que su función no basta “llevar la cultura” a las comunidades, sino, ante todo, la de reconocer sus expresiones y apoyarlas teniendo como principal reto la articulación de sinergias en sus entidades y es en esta articulación de trabajo conjunto donde debe adaptar a cada entidad una potencialidad una integración que buscan dar cuenta de esta compleja unidad e integralidad del sector. Sin embargo, resaltan en el mapa cultural los desniveles, marginalidades y ausencias, que hacen inequitativo el panorama al interior del sector: los diseños, por ejemplo, no cuentan con una gerencia en el seno del IDARTES, el patrimonio y las prácticas culturales como las lenguas, la gastronomía, no cuentan con programas en el marco de las políticas.

Desde el Plan Decenal de Cultura se logra identificar consensos ciudadanos sobre las prácticas artísticas, culturales y del patrimonio y han definido unas dimensiones y procesos propios de cada uno. Han brindado un referente conceptual y político fundamental y han garantizado un escenario propicio para su desarrollo, en la medida en que han aportado a la construcción y reconocimiento institucional y social de un discurso y unas acciones alrededor de la cultura y lo cultural, proponiendo un marco orientador que contribuye a reconocer la diversidad de los agentes y prácticas del campo de la cultura.

Como elementos importantes en el horizonte predictivo de las diferentes visiones de las entidades del sector se identifican altas correlaciones en sus estrategias en las entidades del IDPC, IDARTES y el IDRD con enfoques a la

memoria cultural del distrito, La asociación de culturas, ciencias y tecnología y un enfoque de Desarrollo sostenible que se ajusta a las diferentes dimensiones de Desarrollo Urbano, desde perspectivas artísticas, deportivas y de representaciones culturales como practicas simbólicas, estas tres entidades son las que presentan mayor grado de colaboración y mayor oportunidad de integración de proyectos, para generar redes de trabajo y redes de expertos con el fin de brindar apoyo a otras entidades, como también de objetivos estratégicos presentando un esfuerzo de alineación a las Metas del PDD y su asociación a los logros de ciudad que presentan sus respectivas plataformas estratégicas.

Desde otra perspectiva se presenta una mayor divergencia en entidades que tienen objetivos similares como lo es La OFB, FUGA y Canal Capital estas tres entidades tienen modos, medios, objetivos planes y enfoques con la mayor divergencia respecto a los lineamientos del sector pero que presentan convergencia a otros sectores como integración ciudadana, educación donde en el caso del Canal Capital el potencial de integración que tiene respecto a la experiencia y capacidades desarrolladas en la producción de multimedia es importante sin embargo es la entidad más desintegrada del sector, enfocada prácticamente en su totalidad a la industria creativa y no a su papel de gestor cultural.

En general las políticas culturales del distrito del sector Cultura recreación y deporte giran en torno a la alineación al Plan Distrital de Desarrollo se fundamentan desde un mayor a menor intensidad (representado en los primeros lugares las fortalezas y en los últimos lugares las estrategias a mejorar) en: La garantía de derechos culturales; Cultura y educación; Cultura y Economía; El patrimonio, la diversidad y la creatividad; Equidad e inclusión Social; Cultura y Medio Ambiente; Cultura y Desarrollo Urbano (Planificación urbana y Manejo del Espacio Público); Cultura y Manejo de la información y conocimiento; Gobernanza de la Cultura.

Algunos de estos ejes teóricos-prácticos de la nueva generación de políticas públicas se infieren de la noción actual de cultura. El primero, es la expansión del campo de las prácticas culturales, las artes y el patrimonio, hacia ámbitos híper-extendidos y poco explorados. Actualmente no es pertinente limitar el campo de la cultura a las artes canónicas eurocéntricas, el folclor y las artes populares, y el patrimonio inmueble. Se exige un campo cultural dinámico abierto a las telecomunicaciones, al mundo digital, las industrias creativas, las nuevas culturas juveniles, las nuevas subjetividades emergentes, las artesanías, otras prácticas de la memoria, la estetización del cuerpo, los cuerpos cívicos para el bienestar común y desarrollo común.

Como finalidad las estrategias y políticas culturales del distrito, fundamentas en un Plan Decenal de La Cultura, el Plan de Desarrollo Distrital deben proyectarse a un futuro mayor al de sus vigencias y formular herramientas para la justicia y equidad cultural, La cultura como un ethos ecológico, Su significado histórico, La Construcción Cultural del Territorio, La Cultura Democrática, y la Gestión de Cultura como Conocimiento, para lograr una Sostenibilidad Sistémica en lo Cultural

3. ANÁLISIS PESTAL

Con el fin de profundizar en la comprensión y análisis del sector se desarrolla un PESTAL con base al Análisis del Contexto, que al tener un contexto más amplio y analizar no solo la institución como cabeza del sector sino los componentes del sector en relación a las entidades e impactos que generan prácticamente de manera enfoques transversales a todas las entidades del distrito capital para promover la participación de la ciudadanía en los retos de transformación social y cultural, los cuales tratan problemas estructurales de muy largo plazo como adaptaciones al cambio que dependerán de gestionar, crear y sostener trabajos conjuntos con las demás entidades del sector para Bogotá-Región y una articulación intersectorial con un ideal de mejoramiento continuo de la administración pública con influencia internacional (Consejo de Bogotá D.C, 2020).

La herramienta PESTAL toma elementos relevantes del entorno analizado variables políticas, económicas, tecnológicas, ambientales, legales priorizando factores dentro de estas variables que denotan relevancia para el Sector Cultura, Recreación y Deporte con el fin de identificar amenazas y oportunidades acorde a la metodología de Henry Mintzberg de factores emergentes y adaptación del proceso estratégico frente a la incertidumbre.

A continuación, se presenta un análisis de los elementos más relevantes del entorno en respecto a cada variable. Partiendo con el Plan Decenal de Cultura 2012-2021 (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte-Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio, 2011), los documentos de Planes Estratégicos Culturales PEC (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte Bogotá DC, 2019), el Documento Agenda Abierta Bogotá Cultural 2038 (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2020) y el Plan Distrital de Lectura y Bibliotecas (Secretaría de cultura, recreación y deporte Bogotá DC, 2019) (Ministerio de Cultura Colombia , 2018). Teniendo como marco internacional el Documento de la UNESCO la Cultura para la Agenda 2038 (UNESCO, 2018) junto a los factores clave de éxito permiten abordar con mayor congruencia los factores de la Secretaría Distrital de CRD.

3.1 Variables políticas

El reto de la sostenibilidad política para el sector en 2021, desde el cambio de administración a nivel distrital a partir de enero y se formula el nuevo Plan de Desarrollo Distrital, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C. 2020 - 2024 “ Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI. Se identifica que la administración está orientada a fortalecer el sector de cultura recreación y deporte, evidenciándose en el P de los 30 Logros de Ciudad, nueve de los 17 Programas Estratégicos; 14 de los 57 Programas generales y cincuenta 50 de las 550 Metas de sector en el PDD.

Lo anterior establece la necesidad del sector del fortalecimiento y cualificación del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio como canal de comunicación entre la sociedad civil y la administración pública, con el fin de mejorar los niveles de gobernabilidad y de corresponsabilidad con la ciudadanía, lo cual solo es posible con el afianzamiento de las relaciones entre las diferentes instituciones del sector, administración distrital para la apropiación de los diferentes planes del sector a nivel local. Con el Plan de Desarrollo la administración distrital determina el rumbo de la ciudad, ante la coyuntura de emergencia sanitaria se presentan retos para el gobierno distrital para pensar y adaptar las diferentes políticas con el fin de fortalecer las capacidades de la secretaria para influir en el sector de cultura, recreación y deporte.

Partiendo del análisis planteado por la SCRD, En el documento Conocimiento y Contexto de la Organización para el Direccionamiento Estratégico (SCRD, 2020), en el Acuerdo 257 de 2006 identifica 15 Sectores Administrativos de Coordinación en el Distrito Capital, entre estos Sector Cultura, Recreación y Deporte, y establece el deber ser de cada Comité Sectorial de Desarrollo Administrativo, ahora denominado Comité Sectorial de Gestión y Desempeño (Acuerdo 001, 2020) relacionado con el desarrollo de políticas y estrategias conjuntas. Es así como se identifican retos y oportunidades para las cabezas de sector, que deben formular y desarrollar las políticas públicas, de manera concertada y logrando un trabajo sinérgico entre los diferentes actores para avanzar de manera efectiva en la ejecución de los Conpes D.C a su cargo, que, para el caso de Cultura, actualmente son los Conpes D.C 02 y 10.

Para el análisis de contexto distrital en la variable política es necesario aclarar que la evaluación de la variable política de la herramienta PESTAL, no es una guía de formulación de políticas públicas donde se define que es la política pública, su integración con diferentes elementos de planeación, sus enfoques, su ciclo o bien la participación en las políticas públicas, esto está fuera del alcance de esta herramienta, por ello la tabla de factores es una herramienta complementaria para visualizar en una perspectiva general, desde que políticas opera la Secretaría y bajo qué puntos específicos trabaja donde a partir del análisis de los Conpes vigentes en el distrito se identifican los siguientes factores:

Tabla 3: Factores Políticos

FACTORES POLÍTICOS	
Políticas de Reactivación del Sector	Políticas de idoneidad de espacios para el desarrollo de actividades culturales. Estrategias para mejorar la competitividad de los negocios y agentes culturales Planes de Fondos de Desarrollo Local (convenios SCRD - FUGA - IDARTES) Estrategia de la SCRD Bogota Crea activa
Políticas de servicio a la ciudadanía en Bogota D.C.	Políticas de cambio en brechas de calidad del servicio, canales, entidades y servidores Programa de Estímulos del Sector interacción ciudadanía y administración distrital Políticas de articulación en ámbitos de Confianza y Convivencia
Política de Integración Sectorial	Plan de Gestión Social (Equipamiento cultural para el fortalecimiento del tejido social IDRD) Estrategia “Leer para la vida” para construir sociedad y resignificar bibliotecas Estrategia “Somos Patrimonio” y “Arte en Espacio Público” Estrategia “Experiencias de Formación en Arte, Cultura y Patrimonio”
Políticas de desarrollo tecnológico en el Sector	Políticas de desarrollo en la disminución de brechas tecnológicas entre empresas e instituciones del sector cultural, creativo y deportivo Políticas de gestión de cultura digital y capacidades tecnológicas de la ciudad de Bogotá Política de articulación entre la política nacional de I+D+i con las políticas de CT+i del distrito Estrategias de adopción Tecnológica, artedigital, videojuegos (convenios OFB - IDARTES)

Fuente: Elaboración propia Uninorte

Acorde a la situación actual las políticas entendidas como planes de reactivación del Sector Cultura, Recreación y Deporte tiene su influencia en las diferentes entidades y programas que a su vez son una parte fundamental para la industria cultural y creativa desde la infraestructura cultural. (Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital), desde el Conpes D.C 04 referente a las políticas públicas de ciencia, tecnología e innovación, establece como justificación, Bogotá región creativa, para el desarrollo de servicios de software, creación de contenidos, como factores emergentes música, arte, animación y desarrollo de videojuegos entran con fuerza la industria y están cada vez más presentes en el desarrollo de economía cultural específicamente en diseño sostenible, música como potenciadora de la economía creativa, así como también establece servicios empresariales, en consultoría, finanzas, salud y servicios profesionales especializados de manera digital, en segundo punto el Conpes 04 indica la necesidad de construir un sistema de apoyo para actividades de investigación y desarrollo en conjunto a economía cultural y creativa.

Los siguientes variables políticas a analizar, son los factores de Políticas de Servicio a la Ciudadanía y Políticas de Integración Sectorial, son abordados en conjunto porque parten del deber ser de la administración pública como lo establece el Conpes D.C 03 que alinea el servicio a la ciudadanía a dar alcance a poblaciones socialmente excluidas o sujetas a discriminación y también atribuye como brecha en la calidad de servicio a la ciudadanía la baja articulación y coordinación entre las entidades del distrito, por parte de la SCRD y su papel en la Política Distrital de Servicio a la Ciudadanía de control social de manera interna y de integración social de manera externa, esto indica el análisis en dos aspectos, el primer aspecto enfocado a las políticas de servicio a la ciudadanía que están en el interior de la entidad distrital en su quehacer diario, el cómo establecer un mejoramiento continuo del servicio, el desarrollo de canales de comunicación internos y externos, donde los resultados se encuentran estrechamente relacionados a la interacción con otras entidades del distrito.

Desde las políticas de integración social especialmente en Gestión social es evidente que son políticas transversales no solo al sector sino a todas las entidades del sector central del distrito, sin embargo, desde el IDRD sus planes de Gestión Social de mobiliarios zonales, los planes de gestión social vecinales, son planes que indican puntos de conexión a planes de Gestión Social de diversas entidades como unidades administrativas especiales en referencia al patrimonio cultural, los derechos culturales, el arte y la música frente a la industria en especial el eslabón de la cadena en publicidad, distribución y comercialización ya que una de las características de la industria cultural y creativa, llamada en Colombia economía naranja está pensada en la actuación local pero bajo una proyección global (UNESCO, 2020).

Por ello estos elementos en política pública de: Servicio a la Ciudadanía, Integración Sectorial y su Articulación con políticas de Integración Social están estrechamente relacionados y tienen una gran influencia entre sí, ya que devienen no solo de los árboles problemas diagnósticos de los Conpes Distritales sino también de los factores estratégicos, puntos críticos en la política pública de Cultura Ciudadana Conpes D.C 10 (Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital, 2019).

El factor de Políticas de Desarrollo Tecnológico del Distrito se define desde los factores clave de éxito, el Conpes D.C 04 Política Pública de Ciencia, Tecnología e Innovación 2019-2038, en el Conpes D.C 08 Política Pública Distrital de Juventud que determina factores de innovación e integración social desde el acceso y desarrollo de esas políticas (Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital, 2019)

3.2. Variables Económicas

El análisis de las variables económicas proviene del mismo contexto global que tiene sus efectos causales de manera similar al de la SCR D ya que es el mismo contexto solo que en este punto los análisis son evaluados para el sector en su conjunto y no solo una entidad de este sector.

Los factores económicos pueden afectar el presupuesto aprobado para la entidad, este presupuesto deviene de las Administración Central Distrital, Establecimientos Públicos, Unidades Administrativas Especiales, Concejo de Bogotá, Contraloría y Personería de Bogotá. Los cuales determinan un Presupuesto de rentas e ingresos, un Presupuesto de Gastos y unas Disposiciones generales. Ahora bien, el proceso en mayor riesgo el cual vera los efectos de las variables económicas globales en el distrito es la Ejecución Pasiva del Presupuesto a lo largo del Plan de Desarrollo “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para Bogotá del Siglo XXI” ya que está comprometido a un costo de endeudamiento alto el cómo se enfrentarán estos retos se identifican primero unas condiciones del contexto que impactaran en último lugar esta estructura y en segundo lugar las variables económicas que impactaran estas situaciones globales a nivel distrital. Para el sector se recomendaría un análisis de riesgo para sus proyectos de inversión ya que muchos proyectos encaminados a una reactivación económica pueden poner un valor en riesgo mucho mayor acorde a los cambios que puedan presentar los presupuestos o los capitales líquidos disponibles, al apoyar las diferentes entidades del sector.

El sector debe presentar especial atención a su caracterización y relación a la economía solidaria e informalidad con la que trabaja población vulnerable frente a situaciones de crisis, que al final se traduce en la diversificación de ingresos del sector o una mayor adquisición de deuda.

Esta situación afecta la economía distrital, ya que los impuestos son la fuente principal de financiación del Distrito. En este sentido, se espera una contracción de las finanzas que implicará generar estrategias para la austeridad en el gasto y la concentración de la inversión en las apuestas estratégicas.

Para el Sector Cultura, Recreación y Deporte se propone un marco de tres grandes factores económicos que dictaran en mayor medida las variables anteriormente descritas enfocadas a Bogotá y todo el Sector, teniendo en cuenta que las condiciones económicas tienen variables inciertas no solo en la actualidad sino al total de sus impactos en la economía, el tejido social, la educación, el empleo y demás variables microeconómicas que se analizan de manera general en los siguientes factores económicos:

Tabla 4: Factores Económicos

FACTORES ECONÓMICOS	
Condiciones Económicas de Bogotá	<p>Desarrollo de infraestructura y equipamiento para actividades conjuntas de las diferentes entidades y la SCR D.</p> <p>Desarrollo de Instituciones en apoyo al fortalecimiento relaciones sector privado-sector público-academia.</p> <p>Sostenibilidad económica ambiental en proyectos de inversión y planes de acción</p> <p>Focalización empresarial, Importancia económica y vulnerabilidad a emprendedores</p> <p>Política de Gestión de Clusters en el sector CRD</p>

<p>Eficiencia de los Mercados</p>	<p>Desarrollo Entorno para los Negocios del Sector CRD Desarrollo Entorno para los Negocios del Sector CRD Apoyos de Financiación y Sistema Financiero para Economía Cultural y Creativa Información técnica estadística, económica y financiera del tamaño del Mercado y Servicios del Sector CRD</p>
<p>Sistemas de Apoyo Económico al Ecosistema Nacional de Innovación</p>	<p>Grado de Sofisticación y Diversificación de Productos y Servicios del sector CRD Políticas Económicas de Reactivación de CRD para la Cuenta Satélite de Cultura de Bogotá Grado de Innovación y Dinámica Empresarial del Sector CRD</p>

Fuente: Elaboración propia Uninorte

Los factores económicos en las condiciones económicas de Bogotá para el Sector son identificados a manera de sintetizar un contexto diverso y complejo en medio de crisis en la región y políticas que han tenido que cambiar acorde de la situación por eso son un conjunto de análisis de diferentes estudios e información disponible como lo es la cuenta satélite de cultura economía creativa (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2020), la caracterización de industriales culturales y creativas de Bogotá (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020), el índice de competitividad de Ciudades (Centro de Estudios en Competitividad Regional; Universidad del Rosario, 2019), los cuadernos de desarrollo económico (Secretaría de Desarrollo Económico, 2020) (Secretaría de Desarrollo Económico, 2020).

El primer factor está enfocado a pensar cómo será la reactivación y la situación actual del Sector en términos económicos ya que es una línea directa que afectará los presupuestos venideros de la administración, el segundo factor está enlazado al anterior, pero en términos de cómo medir y conocer la eficiencia de los mercados culturales en términos de tiempo y proceso ya que la ratio determinará los resultados de todas las políticas económicas e iniciativas que las entidades del Sector planeen. Efectivamente la posibilidad de las Entidades en lograr una diversificación de fuentes de recursos para el sector, como también apalancar su crecimiento brindando apoyo para el mercado laboral del sector, así como brindar espacios para acercar la administración distrital con la industria y la academia similar a los espacios que brinda la cámara de comercio de Bogotá y con ello alimentar sistemas de información respecto a la gestión de las entidades públicas y privadas en el sector, produciendo información técnica estadística, económica y financiera que permitan adaptar y gestionar más rápido políticas públicas donde la SCRCD como cabeza de sector sea un agente integrador que busque dar alcance desde los principales actores del sector como las poblaciones más vulnerables del distrito.

Por último, un factor crítico para la reactivación y adaptación a la nueva normalidad se compone del sistema nacional de innovación que tiene unos elementos de investigación y un elemento de desarrollo como ideas globales para generar innovación(I+D+i), por una parte, está la investigación básica que debe trabajar con investigación aplicada que en general se resume en un grado de sofisticación y diversificación de productos y servicios del sector. Por ejemplo, el desarrollo de nuevos servicios o productos digitales el apoyo de nuevas instituciones culturales, recreativas o deportivas. Por otro lado, está el tema de desarrollo. Por ejemplo, como la apertura de nuevos espacios de mercado para los productos desarrollados; cómo se sostendrán o cómo se adaptarán, además, está la suma de la I+D+i que es cómo ese nuevo conocimiento puede generar nuevas políticas, nuevos planes y nuevo direccionamiento desde la Secretaría de CRD, como institución innovadora y acompañada de las Entidades que componen el Sector, como instituciones técnicas que implementan, ejecutan o ponen en marcha este nuevo conocimiento.

3.3. Variables Sociales

Partiendo de los factores sociales para el desarrollo sostenible de la UNESCO (UNESCO, 2019) y la aplicación de las políticas en los documentos Conpes D.C. de manera transversal en todas las entidades del Sector Cultura, Recreación y Deporte.

En las apuestas del plan se plantea la disminución de la pobreza multidimensional; la disminución de la inequidad en todas sus formas, enfatizando en la inclusión social con enfoque de género y población diferencial; así mismo se busca el desarrollo de la ciudad de manera armónica con la naturaleza, para lograr una ciudad sostenible.

En este sentido, la Cultura juega un papel esencial en los cambios de hábitos, formas de pensamiento y fortalecimiento de la confianza para el trabajo en alianzas en función de las metas del Plan de Desarrollo Distrital. PDD. De acuerdo con todo lo anterior, es apreciable el gran papel que juegan en general las siete (7) entidades del Sector y la SCR D como cabeza del Sector en el Gobierno Distrital, pues al contar con una política de Cultura Ciudadana que apalanque la apuesta del PDD lo que comprende capacidades críticas y fortalezas institucionales para apalancar la reactivación social del distrito y las políticas como catalizadoras de desarrollo de su entorno.

Por otra parte, las oportunidades han crecido ostensiblemente a partir de la reestructuración de la administración distrital en el año 2006 y hasta las prioridades que se plantean en el Plan de Desarrollo 2020 - 2024 "Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI", donde el tema cultural es transversal a todas las políticas públicas poblacionales y sectoriales, pues es un elemento fundamental del individuo, de la familia y la sociedad como derecho fundamental. Con base a lo anterior a continuación se presentan las variables sociales más relevantes compiladas en cuatro (4) factores sociales: Participación Social, Educación, Igualdad de Género y Comunicación con el Tejido Social eso se asocia al Plan Decenal de la Cultura Bogotá y al documento Planes Estratégicos Culturales PEC en sus líneas estratégicas y enfoque de desarrollo humano nos da patrones sociales determinantes para identificar los factores sociales del sector.

Tabla 5: Factores Sociales

FACTORES SOCIALES	
Participación Social	Participación de la ciudadanía de las prácticas culturales Participación de la ciudadanía en el campo de las artes Participación de la ciudadanía en el patrimonio cultural Sostenibilidad de políticas sociales
Educación	Políticas de Educación Inclusiva, educación ciudadana y política de jóvenes Estrategias de Educación en Diferentes Idiomas en Política de Jóvenes Políticas de Educación Artística en línea a las políticas de integración social Grado de Formación Profesional en el Sector Cultural
Patrimonio Cultural, Memoria Colectiva y Tejido Social	Política Pública de Cultura Ciudadana (soporte a las narrativas en derechos humanos, educación, educación ambiental y juventud) Políticas sectorial de Acceso y Uso de Internet Políticas en Diversidad de Contenidos en Medios ATL/BTL

Fuente: Elaboración propia Uninorte

El primer factor es la participación social, los mecanismos y canales que se desarrollen en las entidades del Sector, en ámbitos de reactivación económica, los cuales tendrán espacios importantes para el fortalecimiento de identidad y pertenencia con la ciudad, como elementos multiculturales que representan oportunidades interesantes para el Sector como referentes a potencializar, de acuerdo con los planes y mecanismos actuales.

El segundo factor identificado está en los nuevos retos para la educación con requerimientos de inclusión, educación ciudadana y política de jóvenes; estos retos son de un alto grado de exigencia en medio de la pandemia o emergencia sanitaria con relación al acceso, en segunda instancia, este factor está en los cambios que afrontará en aspectos de formación profesional el sector cultura y la relación con comunidades rurales de la Bogotá-Región.

El factor final está asociación a patrimonio cultural y es una parte de integración social que se define como comunicación en el tejido social, representa requerimientos de la ciudadanía en sus diferentes comunidades en dos aspectos; el primero de estos es el balance que deben reflejar las políticas de responsabilidad en libertad de expresión y el segundo aspecto en términos de adaptación de acceso a medios de tecnologías de información y la diversidad en el desarrollo de contenidos en los diferentes medios tanto en canales tradicionales como en medios alternativos cada vez más relevantes como lo son los contenidos digitales esto lo determinan los núcleos de acción de los PEC para ampliar interacciones de cohesión social, disminuir restricciones, localizar acciones e identificar ámbitos de gestión sectorial en base a fortalecer de manera conjunta sus impactos en el sector y sociedad.

3.4. Variables Tecnológicas

En las últimas dos décadas, las tecnologías digitales han transformado de raíz la escena cultural. A partir del año 2000 el mundo académico y empresarial viene hablando de la Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0, en la que las tecnologías digitales están presentes en la optimización de productos y procesos. En efecto, las nuevas formas de creación, producción, distribución, acceso y participación han revolucionado industrias enteras, como la edición de libros, la música, el cine y generado nuevas formas de entretenimiento como nuevas culturas.

Para la UNESCO, esta cuestión es actualmente objeto de estudio desde la Convención de 2005 sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales.

Las referencias a la cuestión digital se han multiplicado desde que los primeros informes periódicos cuatrienales sobre la implementación de la Convención fueron entregados en 2012. Para este 2020 es un factor crítico ya que el desarrollo de la economía digital o industrias 4.0 son pilares de desarrollo económico para el Sector de Cultura, Recreación y Deporte, debido a que son herramientas poderosas para el desarrollo, difusión, control e innovación de nuevos contenidos y formatos donde lo clásico hace sinergia con lo nuevo.

- El nuevo contexto tecnológico ha reconfigurado drásticamente la cadena de valor, de un modo que afecta la sostenibilidad de los sistemas de gobernanza para la cultura.
- Las disparidades tecnológicas entre Norte y Sur representan un claro desafío a la hora de lograr un flujo equilibrado de bienes y servicios culturales. Ya que dependen de un grado de transferencia

tecnológica y una adaptación de la infraestructura disponible, como por ejemplo la llegada de tecnología 5G y las necesidades de implementación y desarrollo en el distrito en medio de un contexto de posible crisis económica, pero con una necesidad latente de mejores tecnologías de información y comunicación.

- Si bien las nuevas tecnologías pueden ayudar a consolidar el entramado económico y social local, la irrupción de las grandes plataformas de Internet en el comercio de bienes y servicios culturales puede constituir un reto cuando se trata de integrar la cultura en un marco de desarrollo sostenible lo cual estipula el documento de indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo como recomendación para Colombia en su sección de comunicaciones.
- La expansión de la web como espacio de creación, acceso y participación social renueva la necesidad de promover la libertad de expresión, el derecho a la privacidad y los derechos humanos en general.

Las diferentes tecnologías digitales están teniendo un impacto significativo en la escena cultural de España e Hispanoamérica, y el paisaje de oportunidades, las barreras y políticas asociadas a la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales en la era digital es muy compleja (Ministerio de TIC Colombia, 2018) (Ministerio de TIC Colombia, 2020). Ahora, no se puede decir que las nuevas tecnologías sean positivas o negativas en sí mismas, pero en su lugar puede considerarse como una ventaja o un desafío, dependiendo de cómo se aplican en cada contexto: de hecho, según la forma en que apliquen.

Las herramientas digitales pueden, por ejemplo, generar un mercado rico y dinámico de industrias culturales, o concentrar el suministro en manos de muy pocos jugadores. Las políticas públicas tienen una influencia en la definición del resultado en cualquier dirección.

Dentro de este marco, cuando se trata de proteger y promover la diversidad cultural expresiones en el nuevo entorno, así como los progresos realizados por algunos países podrían ser extremadamente útiles para los demás. De hecho, muchas de las iniciativas que hemos estudiado en relación con el acceso, la creatividad, en las industrias culturales y el compromiso social son casos de éxito claros que podrían ser replicados. Sin embargo, más allá de las acciones que se han descrito, hay algunas áreas menos exploradas, vale la pena examinar. Nos referimos principalmente a oportunidades que no se están utilizando plenamente, o desafíos que no se están abordando adecuadamente. También podrían ser útiles a la hora de preparar una lista de recomendaciones y mejores prácticas.

En cuanto al acceso, el sector público ha realizado esfuerzos considerables para reducir la brecha digital. Sin embargo, estos proyectos son a menudo parte de vastos planes nacionales de infraestructura, la redacción y aplicación de los cuales suelen involucrar a los ministerios de tecnología, industria, comunicaciones y educación, entre otros, pero no el ministerio de cultura, y este hecho puede tener un impacto negativo en la diversidad de las expresiones culturales. Además, en un contexto en el que las grandes plataformas internacionales están aumentando la presión para proporcionar soluciones de infraestructura, es esencial comprender que, sin políticas públicas en esta área, el acceso equitativo y la neutralidad de la red pueden estar en riesgo, como lo definen los indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo (IUCD) en su sección de Gobernanza y Comunicaciones. (UNESCO, 2019).

En cuanto a las industrias culturales, el apoyo a la creación de redes profesionales, la formación y la modernización, así como el establecimiento de plataformas que contribuyan a la consolidación y promoción de producciones bibliográficas tales como las ferias del libro, la música e industrias cinematográficas, son iniciativas clave.

No obstante, los desafíos asociados con las grandes plataformas globales y su impacto en la cadena creativa local no están recibiendo un tratamiento integral, lo cual significa que, sin una estrategia firme en esta área, los problemas pueden verse exacerbados, tanto a nivel de la industria como en términos de las estadísticas nacionales.

Tabla 6: Factores Tecnológicos

FACTORES TECNOLÓGICOS	
Inclusión Social Digital	Tecnologías de información y comunicación para grupos de interés Tecnologías de información y comunicación para grupos de interés Tecnologías de información y comunicación para grupos de interés Desarrollo del Tanque de Pensamiento del MinTic Para el Sector CRD Apoyo al Desarrollo del Hub Nacional de Tecnología e Innovación
Entorno de las TIC para el Desarrollo Digital	Desarrollo de Estrategia de Comunicaciones Digital Desarrollo de Modelos de Inversión TIC Integralidad en el Talento Humano y la Gestión de Conocimiento Integralidad en el Talento Humano y la Gestión de Conocimiento
Política Estatal Ciudadanos y Hogares en el Entorno Digital	Ofertas de Servicios Digitales con Enfoque Social Educación para Comunidades Vulnerables en Habilidades Digitales Masificación de Herramientas Digitales Programas de Competencias Digitales por Segmentos y Poblaciones de la Ciudad
Transformación Digital Sectorial y Territorial	Transformación de Empresas Culturales a Empresas Digitales Apropiación de Entidades de Modelo de Ciudades Inteligentes Programas de Recreación y Entretenimiento Virtual para la Gestión de Negocios Digitales Fomento del Deporte en Cultura Digital

Fuente: Elaboración propia Uninorte

3.5. Variables Ambientales

Para el sector cultura, recreación y deporte para los factores ambientales, se parte del efecto que la crisis climática presenta un reto en un grado alto de articulación y de lineamientos inter institucionales principalmente desde las secretarías de movilidad y ambiente que como autoridades del distrito que buscan integrar la ciudadanía en la sostenibilidad y el mejoramiento de la calidad de vida y condiciones medio ambientales con las diferentes instituciones del distrito. En el desarrollo de la ciudad que en relación a los diferentes planes operativos de las instituciones del sector que deben crear sinergias para cumplir los objetivos sectoriales y

potencializar los impactos positivos referentes al medio ambiente además de mitigar riesgos, volviendo los principios ecológicos parte de la cultura ciudadana y por tanto ejes transversales a las distintas autoridades distritales contemplando el PDD y el desarrollo de cultura sostenible.

La secretaria de movilidad impacta el sector cultura, recreación y deporte porque muchos de los planes como los escenarios móviles para el arte, el plan de ciudades musicales, los planes de lectura, arte y letras para la vida, los corredores culturales tienen componentes de espacios urbanos sostenibles, estrategias sectoriales referentes a reactivación económica.

Para el sector los decretos 143,164,193 y 202 de 2020 da el marco para las actividades de todo el sector teniendo componentes de responsabilidad ambiental, defensa de lo público, la no segregación, educación ambiental y lineamientos ecológicos para el manejo de recursos y manejo de residuos, los retos y oportunidades del sector están en el grado de asociación y articulación con diferentes entidades del distrito junto a el desarrollo de redes de trabajo y solidas alianzas dentro del sector cultura, recreación y deporte.

El plan de desarrollo distrital 2020-2024, le apunta a una alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El 67% de las metas tienen relación directa con las metas definidas por el Conpes 3918 ODS de la Nación y cerca del 90% del presupuesto se relaciona con las metas de los ODS.

Todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible se abordan de manera integral en el Plan de Desarrollo, excepto el ODS 14 (vida submarina) que no aplica para la ciudad. Son 16 grandes apuestas contempladas en el documento Conpes 3918, que estimularán el cumplimiento de las 169 metas de los ODS, además de la designación de 30 entidades nacionales que serán las encargadas de liderar las acciones que hasta el año 2030 marcarán la ruta del desarrollo social y económico de los colombianos en armonía con el medio ambiente.

Para comprender de manera sistémica los factores ambientales se debe descomponer en sus diferentes partes el Plan de Gestión Ambiental PGA 2008-2038, publicado por la Secretaría Distrital de Ambiente 2010 y los lineamientos del Plan Institucional de Gestión Ambiental- PIGA (Secretaría Distrital de Ambiente, 2020) contrastados con la Política Distrital de Salud Ambiental de Bogotá (Secretaría Distrital de Salud, 2019) desde estos tres frentes se establecen los factores ambientales, donde realmente se considera un eje fundamental para todo el desarrollo de las políticas de cultura, recreación y deporte del distrito capital, donde el fomento de comunidades, educación y seguridad indica que todo problema estructural en el desarrollo de las diferentes entidades empieza y termina por el ambiente.

El sector cuenta con diversas iniciativas como por ejemplo el programa de la Fundación Gilberto Alzate Avendaño Con más de 200 inscritos, quienes tuvieron que responder a los dos retos planteados, la hackathón "Septimazo al Detal" cumplió con creces su objetivo de proponer estrategias para la revitalización, apropiación y mejor aprovechamiento urbano de la Carrera Séptima, las estrategias de Distritos Creativos en busca de desarrollo sostenible de manera social y económica pensando en Bogotá - Región, la estrategia Bogotá Corazón Productivo para el fortalecimiento e integración del territorio para el apoyo de creadores y artistas, la apuesta de IDARTES en sostenibilidad ambiental con el primer foro internacional Respira el Arte o bien el reconocimiento internacional de Bogotá por parte de la UNESCO en ciudades creativas de bibliotecas en multimedia virtual "BiblioRed" donde acorde al Informe de seguimiento de la educación en el mundo Inclusión y educación: todos y todas sin excepción, el programa distrital hace énfasis en desarrollo sostenible y ecología como fundamento para la educación con enfoques en la igualdad de género, el cambio climático y las alianzas institucionales. (UNESCO, 2020).

Tabla 7: Factores Ambientales

FACTORES AMBIENTALES	
Educación Ambiental	Estrategias de Aulas Ambientales en planes de juventud y educación ciudadana Estrategias de Etnoeducación en políticas de educación Estrategias de Caminatas Ecológicas en planes de cultura y turismo Estrategias de Servicio Social Ambiental como medidas de cultura Estrategia de Proyectos de Educación Ambiental Escolares, Ciudadanos y Universitarios
Calidad Ambiental para el Desarrollo Sostenible	Desarrollo Sostenible como proyecto ambiental socio-cultural para el sector CRD Preeminencia de lo Público a lo Colectivo en políticas de la SCRCD en educación y tejido social Ecoeficiencia de la Función y la Forma Urbanas políticas a la construcción de ciudades inteligentes e integración específicas para el distrito Transformación Positiva del Territorio en línea a el plan de desarrollo territorial del distrito
Política Estatal Gestión Ambiental Distrital	De la Calidad Ambiental acorde al PIGA Calidad del Aire, Agua, Sonora, Paisaje y Suelos en integración al plan estratégico de Secretaría distrital de ambiente Políticas de Regulación Hidrológica como políticas de Cultura y Seguridad Ciudadana Calidad Ambiental del Espacio Público como eje fundamental al desarrollo de ciudad

Fuente: Elaboración propia Uninorte

Para el Sector Cultura, Recreación y Deporte los factores ambientales que constituyen elementos claves para el desarrollo de políticas integrales y el compromiso con el cuidado y mejoramiento del ambiente para Bogotá tienen tres grandes factores de gran influencia como son: Educación Ambiental, Calidad Ambiental y la Política Estatal de Gestión Ambiental, identificados en el Plan de Gestión Ambiental PGA 2008-2038.

El factor de Calidad Ambiental para el Desarrollo Sostenible como un aspecto socio cultural que influye en todo el sector cultura recreación y deporte desde el desarrollo en cultura ciudadana, integración de jóvenes y parte de la política integral para los derechos humanos, además de alinear las iniciativas de la SCRCD, las entidades adscritas y vinculadas el plan de gestión ambiental del Distrito este factor potencia las fortalezas de la secretaria y plantea nuevas oportunidades de cooperación con diferentes autoridades distritales.

Por último, el factor de apoyo a la Política Estatal de Gestión Ambiental para el distrito que parte del Documento Conpes D.C 13 y que también tiene un apartado en el Conpes D.C 10, y es un segmento del Conpes D.C 05, establece una relación conjunta de ambiente con elementos de desarrollo de ciudad de manera sostenible, y seguridad ciudadana ya que gran parte de las políticas de seguridad ciudadana están relacionadas a políticas ambientales y de desarrollo de ciudad

3.6. Variables Legales

Para definir los marcos de acción, lineamientos sobre factores legales en el papel de la cultura, recreación y deporte consta de una gran diversidad de actos administrativos, convenciones, asambleas, encuentros y acuerdos en el sistema legislativo nacional y el sistema de gobernanza distrital que dan los límites y alcances

para las condiciones adecuadas para el intercambio entre sujetos de derechos, para promover la cultura, la recreación, el deporte y el patrimonio.

La denominación de derechos culturales, se entiende como derecho fundamental; así lo declara la UNESCO en la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo (UNESCO, 2019), Desde la Carta política:

TÍTULO I De los Principios Fundamentales, Artículo 7. El que reconoce y protege la diversidad étnica y cultural.

Artículo 8. Es Obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación.

TÍTULO II De los Derechos, Las Garantías y Los Deberes, Capítulo II De Los Derechos Sociales, Económicos y Culturales, Artículo 70 El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional.

Dentro de la normatividad internacional y normatividad nacional se tiene como elementos comunes principios, criterios y conceptos cuyo horizonte, respecto al caso retroactividad o ultra actividad de la ley acorde al principio de hecho, orienta la ley por diversidad, concertación y desarrollo sostenible de las comunidades como aspectos fundamentales para el desarrollo de la cultura, con la finalidad de crear condiciones de igualdad de oportunidades sociales a partir de un enfoque multicultural (Ley General de la Cultura, Ley 397 de 1997).

Las nuevas coyunturas y necesidades actuales en requerimientos de fomento a la cultura, recreación y deporte de carácter nacional frente a nuevos retos como emergencias de salud pública y emergencia económica, presenta nueva legislación tanto de gestión como de regulación en las actividades del sector, contando con un factor de tecnología como herramienta útil para cumplir los planes actuales o desarrollo de nuevos planes.

Los cambios en legislación y desarrollo de nueva legislación desde el inicio de la pandemia emitida por la OMS, relacionada con el COVID-SARS19 y otros ejemplos como: El Decreto Reglamentario del Ministerio de Cultura No 1276 de 23 de septiembre 2020 para la simplificación de trámites y requisitos para la realización de espectáculos. La ley No 2023 de Julio de 2020 con la creación de la tasa de pro deporte y recreación. El decreto de reglamento del Ministerio de Comercio Industria y Turismo No 1053 de 19 de Julio 2020 para el ejercicio de turismo y actividades culturales (Decreto Presidencial para ministerio de la cultura , 2106 de 2019 y 1276 de 2020).

Son medidas de adaptación, las cuales se seguirán presentando a medida que se desarrolla la emergencia, sin embargo, el retorno a la normalidad es una realidad aún muy lejana para lo cual resulta esencial el desarrollo e implementación de nuevas propuestas, nuevas asociaciones de carácter estratégico para la gestión de Cultura, Recreación y Deporte de la Bogotá-Región.

Como factores legales, así como cambios a nuevas legislaciones se presenta a continuación un cuadro resumen que de manera general delinea que legislación está en efecto para la Secretaría de Cultura Recreación y Deporte que debe estar en un marco jurídico o normativo dentro de las políticas como también en el normograma de la entidad.²

Tabla 8: Factores Legales

LEGISLACION ACTUAL - MARCO JURIDICO GENERAL	
A Nivel Internacional	Los Derechos Culturales son Derechos Humanos Art 27. Agenda 21 de la CGLU para el Desarrollo Cultural UNESCO Establece la Cultura como Eje Fundamental de Desarrollo
A Nivel Nacional	Desde la Constitución Política de Col. Art.1,2,7,8 TITULO II Art.16,20,44,67 Capítulo II De los Derechos Sociales, Económicos y Culturales. Ley General de La Cultura 397 del 97 Ley 349 del 96
A Nivel Distrital	Acuerdo Distrital 645 de 2016 Acuerdo Distrital 705 de 2018 Acuerdo Distrital 705 de 2018 Decreto Distrital 599 de 2015 Ley 1801 de 2017
Actualización del Normograma de se SCRD	Normatividad Financiera del Sector CRD Normatividad Jurídica del Sector Normatividad General del Sector

Fuente: Elaboración propia Uninorte

La Comisión Sexta del Congreso aprueba el proyecto que permite la reactivación y el fortalecimiento del sector cultural, como el cupo de endeudamiento y destaca como elementos comunes identificados en las diferentes plenarios del senado de esta Comisión en referencia a la Cultura, Recreación y Deporte los siguientes puntos:

- El concepto de la cultura más allá de las artes, la música y su relación al desarrollo sostenible.
- La protección y difusión del patrimonio cultural material e inmaterial.
- El reconocimiento a los derechos de las minorías étnicas.
- La articulación del desarrollo económico y social con el desarrollo cultural.

La realidad actual del distrito capital evidencia que el elemento que genera mayor relevancia en la normativa es realmente un factor emergente en desarrollo que acorde al desarrollo y coyuntura de la emergencia sanitaria devengara en amenazas y oportunidades, bien sea desde una normativa internacional, nacional o distrital.

2. Normatividad de la SCRD <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/scrd-transparente/normatividad>

4. CAPITULACIÓN

Para capitular el análisis de contexto sectorial, como tal el sector da sostenibilidad desde la administración pública a sus estrategias acorde a la capacidad de articularse con otras políticas lo que indica la necesidad de profundizar los trabajos conjuntos, los planes asociativos con otras entidades distritales y otros sectores de desarrollo de la ciudad. Realmente las líneas de desarrollo del sector cultura recreación y deporte de infraestructura cultural, patrimonio cultural, formación artística, arte en el espacio público y ciudad creativa de la música tienen efectos causales en diversas entidades distritales e impactos en otras industrias en una visión de Ciudad que contiene principios, enfoques y atributos de cultura recreación y deporte.

Acorde a las estrategias distritales de Cultura Ciudadana o bien con componentes de cultura ciudadana se denota la alineación de las políticas públicas con los diferentes programas, iniciativas, proyectos y acciones en el sector de cultura recreación y deporte.

Se tomaron los ejes centrales en el Plan Distrital de Desarrollo y sus 4 propósitos aplicables:

1. Hacer un nuevo contrato social con igualdad de oportunidades para la inclusión social, productiva y política.
2. Cambiar nuestros hábitos de vida para reverdecer a Bogotá y adaptarnos y mitigar la crisis climática.
3. Inspirar confianza y legitimidad para vivir sin miedo y ser epicentro de cultura ciudadana, paz y reconciliación.
4. Construir Bogotá - Región con gobierno abierto, transparente y ciudadanía consciente.

Al realizar la comparación de las dimensiones de Desarrollo Urbano con estos cuatro (4) propósitos, se demuestra una gran alienación de las dimensiones demográficas, denotando la importancia de generar espacios locales de mayor diversidad, con la tendencia de dimensión social en desarrollo urbano y los propósitos es evidente una proyección a integrar comunidades, las mismas iniciativas de política del sector de cultura frente a las tendencias internacionales están entorno a promover valores de carácter integrador como valoración a la diversidad, valoración al espacio y valor a la comunidad.

Propiamente las políticas de cultura ciudadana de Bogotá se trabajan desde las perspectivas de Cultura para la Construcción de Paz, el Cuidado Ambiental, la Integración de Sociedad y el Territorio y el Valor de la Diversidad.

Esto nos permite establecer que la situación actual del sector de Cultura Recreación y Deporte frente a las tendencias de Desarrollo Urbano y Ciudades Eco Sostenibles, Ciudades de Derecho, Ciudadanías Comunicativas como Favorable, que si bien se enfrenta a grandes retos económicos coyunturales de reapertura tiene una gran cantidad de factores positivos y de sinergia a favor.

Desde un análisis del contexto sectorial el desafío para el sector acorde a las tendencias identificadas no está en el diseño de las políticas sino en la implementación acorde al modelo de desarrollo por buscar sostenibilidad el grado de integración y articulación del sector en definitiva si es un reto al despliegue estratégico.

Por ello la incorporación de mecanismos de adaptación de las tendencias, así como su estudio permite sofisticar la democracia y mejorar la acción pública, con el fin de coordinar esfuerzos comunes y presentar soluciones factibles a problemas multidimensionales de alta complejidad diversidad y dinamismo, integrando las capacidades de las entidades en el sector a cumplir los propósitos de desarrollo distrital.

BIBLIOGRAFIA

1. Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (Noviembre de 2020). Acuerdo No. 001 de 2020, **“Por el cual se adopta el Reglamento Interno del Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Cultura, Recreación y Deporte”**.

2. Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. (2020). **Acuerdo de Donación de Objetivos de Desarrollo No. DOAG 514-012**. http://apw.cancilleria.gov.co/tratados/AdjuntosTratados/5a446_eeuu_b-acuerdo-conveniodonaciondeaidNodoag514-012enmienda22015-texto.pdf

3. APC Colombia. (2019). **Manual de acceso a la cooperación internacional**. <https://www.mincit.gov.co/ministerio/planeacion/cooperacion-internacional-becas/lineamientos-de-la-cooperacion-internacional/manual-de-acceso.aspx>

4. APC Colombia. (2020). **Estrategia Nacional de Cooperación Internacional**. <https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2021-01/Documento%20ENCI%20español.pdf>

5. Banco Mundial. (2021). **Desarrollo Urbano desde el Banco Mundial**. <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/overview>

6. Eaton, B., Elaluf-Calderwood, S., Sorensen, C. & Yoo, Y. (2011). **Dynamic structures of control and generativity in digital ecosystem service innovation: the cases of the Apple and Google mobile app stores**. Working paper series (183). London School of Economics and Political Science. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30785933/wp183.pdf?1362344121=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDynamic_structures_of_control_and_genera.pdf&Expires=1616031987&Signature=DzuNflkzN-ToACqBDS82SUpqGpIXcZQ1mQQ1f0eeNm-G4iiRkaw-Ehc0tRlcAgTDfnKmqNN8S4Nve-RrPQOuqIUli7JOxuPKAikcODv2hJOo-zQ-gM1Y-3idg-GlgjG75PEbO-TVnWrln9ziJ3DrnbEf15--kZwpAUd-VFXZQp0GnCmZbEhf1oUsAueUKljw-Jo8oZPJOMDYmDZ15DSGMbl57-WS-QG683ZLPEmwkQzyWmzLJyV4oa2iJiglOa7EK9LTeOZvuuA2CM7Wxjlnhizuk-mU-kfzIXhzxYS4zC-YiaLRZfU2fP-qL-tB2Q8K2dv933A2JBE-z8E94KIGQ0eZA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

7. Canal Capital. (2019). Resolución 26 de 2019. **Plan Estratégico Institucional**. <https://www.canalcapital.gov.co/sites/default/files/politicas-lineamientos-manuales/Resolucion-026-2019-Actualizacion-plataforma-estrategica.pdf>

8. Canal Capital. (2020). *Políticas, lineamientos y manuales*. <https://www.canalcapital.gov.co/content/politicas-lineamientos-y-manuales>
9. Cancillería de Colombia. (2020). *Colombia y países del Caribe celebraron la primera Comisión Mixta de Cooperación Técnica, Cultural, Educativa y Deportiva*. <https://www.cancilleria.gov.co/newsroom/news/colombia-paises-caribe-celebraron-primera-comision-mixta-cooperacion-tecnica-cultural>
10. Concejo de Bogotá, D.C. (2006). *Acuerdo No 257 de Noviembre 30 de 2006*. <http://www.gobiernobogota.gov.co/sgdapp/sites/default/files/normograma/Acuerdo%20257%20de%202006.pdf>
11. Concejo de Bogotá, D.C. (2020). Acuerdo No.761. Adopción del plan de desarrollo económico social, ambiental y de obras públicas. <https://www.subredsuroccidente.gov.co/sites/default/files/planeacion/Acuerdo%20761%20junio%202020.pdf>
12. Concejo de Bogotá, D.C. (2020). *Plan de Desarrollo del Distrito Capital 2020-2024*. <https://bogota.gov.co/sites/default/files/acuerdo-761-de-2020-pdd.pdf>
13. Consejo Nacional de Política Económica y Social de Colombia [Conpes]. (2018). *Documento Conpes 3918. Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia*. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/modalities/files/Conpes%203918.pdf>
14. Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital [Conpes]. (2019). *Documento Conpes D.C. 10. Política Pública de Cultura Ciudadana 2019-2038*. http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/conpes_10_scrd_doc_conpes_pp_cultrciudadana-convertido_1.pdf
15. Consejo Nacional de la Economía Naranja. (2020). *Política Integral Economía Naranja* - Colombia. <https://www.economianaranja.gov.co/media/44plbwr/bases-conceptuales-econom%C3%ADa-naranja.pdf>
16. Presidencia de la República de Colombia. (22 de noviembre de 2019). Decreto 2106 de 2019. DO: 51145.
17. Presidencia de la República de Colombia. (23 de septiembre de 2020). Decreto 1276 de 2020. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=142462>
18. Dirección de Integración Regional, Nacional e Internacional [DIRNI]. (2018). *Comisión Intersectorial para la Integración Regional y la Competitividad del Distrito Capital*. <http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/20180828104116175.pdf>
19. European University Association [EUA]. (2020). *The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems*. https://www.eua.eu/downloads/publications/eua%20innovation%20ecosystem%20report_final_digital.pdf
20. Fundación Gilberto Alzate Avendaño [FUGA]. (2019). *Plan Estratégico Institucional Fundación Gilberto Alzate Avendaño*. <https://www.fuga.gov.co/sites/default/files/planestrategicoinstitucional2016-2020-v4.pdf>

21. Doria, J. (2017). *Design for Social Innovation in Colombia. How design tools and methods can improve social innovation ecosystem*. (Master of Science Thesis, Politecnico di Milano). https://www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/135228/1/2017_07_Doria.pdf
22. Instituto Distrital de las Artes [IDARTES]. (2020). *Plan Estratégico Institucional*. <https://idartes.gov.co/sites/default/files/2020-07/PLAN%20ESTRATE%CC%81GICO%20INSTITUCIONAL%20-%202020-2024%20.pdf>
23. Instituto Distrital de Patrimonio Cultural [IDPC]. (2020). *Quiénes somos*. <https://idpc.gov.co/quienes-somos/>
24. Instituto Distrital de Recreación y Deporte [IDRD]. (2020). *Plan Estratégico Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte 2020-2024*. <https://www.idrd.gov.co/transparencia/planeacion/planes/plan-estrategico>
25. Gutiérrez, J. y Berrío, O. (2018). *Modelo de competencias investigativas para empresas. Relación Universidad, Empresa y Estado en el caso colombiano*. Universidad CES, Editorial CES. <https://repository.ces.edu.co/bitstream/10946/3469/3/MODELCOMPE1.pdf>
26. Kulesz, O. (2017). *La cultura en el entorno digital. Evaluar el impacto en América Latina y España*. Organización de las Naciones Unidas.
27. Congreso de Colombia. (7 de agosto de 1997). *Ley General de la Cultura*. [Ley 397 de 1997]. DO: 43102.
28. Etzkowitz, H. (1998). *Triple Helix of Innovation. Introduction. Science and Public Policy. Science and Public Policy*, 25(6), 358-364. <https://ideas.repec.org/a/oup/scippl/v25y1998i6p358-364.html>
29. Ramírez, M. y García, M. (2010). *La Alianza Universidad-Empresa-Estado: una estrategia para promover innovación. Revista EAN, (68), 112-133*. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a09.pdf>
30. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación [MinCiencias]. (2020). *Arte, cultura y conocimiento. Propuestas del Foco de Industrias Creativas y Culturales*. Misión de Sabios, Vol. 8. https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/arte-cultura-y-conocimiento_interactivo_3jul20.pdf
31. Consejo Nacional de Política Económica y Social del Distrito Capital [Conpes]. (2010). Documento Conpes 3659. *Política nacional para la promoción de industrias culturales en Colombia*. <https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-misionales/desarrollo-empresarial/documento-conpes/10-conpes-industrias-culturales.aspx>
32. Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia [APC Colombia]. (2020). *Lineamientos para la cooperación sur-sur en Colombia*. <https://www.mincit.gov.co/ministerio/planeacion/cooperacion-internacional-becas/lineamientos-de-la-cooperacion-internacional/lineamientos.aspx>
33. Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible [UNSDG]. (2020). *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible*. https://unsdg.un.org/sites/default/files/2019-10/ES_UN%20Sustainable%20Development%20Cooperation%20Framework%20Guidance.pdf

34. Montero, L. y García, J. (Eds.). (2017). *Panorama multidimensional del desarrollo urbano en América Latina y el Caribe*. CEPAL, Cooperación Regional Francesa. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41974/1/S1700257_es.pdf
35. Orquesta Filarmónica de Bogotá [OFB]. (2020). *Objetivos y estrategias*. <https://filarmonicabogota.gov.co/objetivos-y-funciones/>
36. CEPAL. (2021). *Oficina de la CEPAL en Bogotá*. <https://www.cepal.org/es/sedes-y-oficinas/cepal-bogota>
37. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2020). *Las implicaciones socio-económicas de la pandemia por Covid-19: ideas para la acción en políticas públicas*. https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/crisis_prevention_and_recovery/the-socio-economic-implications-of-covid-pandemic--ideas-for-pol.html
38. Mariscal, J., Canelas, A. y Saltos, F. (Comps.). (2018). *La gestión cultural desde Latinoamérica. Análisis y experiencias en políticas culturales*. Tomo 2. Red Latinoamericana de Gestión Cultural, Escuela de Gestores y Animadores Culturales EGAC, UDG Virtual. <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/838/La%20GC%20desde%20LA2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
39. Rumelt, R. (2011). *Buena estrategia, mala estrategia: la diferencia y por qué importa*. Crown Business.
40. Rumelt, R., & Lippman. (2017). *Imitabilidad incierta: un análisis de las diferencias entre empresas en eficiencia bajo competencia*. The Bell Journal of Economics, 13(2), 418-438.
41. Secretaría Distrital de Planeación. (2020). *Informe de Gestión y Ejecución de Recursos de Cooperación del Distrito Capital 2019*. http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/informe_de_cooperacion_del_d.c._2019_version_definitiva.pdf
42. Secretaría Distrital de Planeación. (s.f.). *Observatorio de Dinámicas Urbano Regionales (ODUR)*. <http://www.inventariobogota.gov.co/observatorios/observatorio-de-din%C3%A1micas-urbano-regionales-odur-0>
43. Secretaría General Iberoamericana. (2019). *Iberoamérica y la Agenda 2030. El deporte como herramienta para el desarrollo sostenible*. Secretaría General Iberoamericana, Consejo Iberoamericano del Deporte. <https://www.segib.org/wp-content/uploads/SEGIB-Deportes-Librillo-1-WEB.pdf>
44. UNESCO. (2016). *Cultura y Desarrollo. Agenda 2030. Plan de trabajo regional de cultura para América Latina y el Caribe. LAC UNESCO 2016 - 2021*. http://www.lacult.unesco.org/docc/CyD_14_es.pdf
45. UNESCO. (2017). *Informe Mundial sobre la Cultura para el Desarrollo Urbano Sostenible*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000248920>
46. UNESCO. (2018). *Derechos Culturales y Derechos Humanos*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000366656>

47. UNESCO. (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina y el Caribe*.
48. UNESCO. (2020). *Launching an orange future. Fifteen questions for getting to know the creative entrepreneurs of Latin America and the Caribbean*. https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/launching-an-orange-future_idb.pdf
49. UNESCO. (2020). *Global Education Monitoring Report 2020. Inclusion and education: all means all*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718>
50. Yáñez, C. (Ed.). (2019). *Políticas y Derechos Culturales. Universidad Nacional de Colombia*. <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/contenido/politicas-y-derechos-culturales>
51. Yáñez, C. (Ed.). (2018). *Praxis de la gestión cultural. Universidad Nacional de Colombia*. <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/705/Praxis%20de%20la%20gestio%C%81n%20cultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
52. Yáñez, C., Mariscal, J. y Rucker, U. (Eds.). (2019). *Métodos y herramientas en gestión cultural. Investigaciones y experiencias en América Latina*. http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/842/Metodos_y_herramientas_en_gestion_cultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y
53. USAID Colombia. (2020). *Estrategia de cooperación para el desarrollo del país (CDCS) - Julio 17, 2020 - Julio 17, 2025*. https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/CDCS_Narrative_Public_SP-Oct-27-2020-2_-ADJUSTMENTS.pdf