

## Metodología de análisis de la orientación estratégica para organizaciones de patrimonio cultural: casos del Caribe colombiano\*

Methodology of Analysis of Strategic Orientation for Cultural Heritage Organizations: Cases of the Colombian Caribbean

Alejandra María Cabrera Martínez<sup>a1</sup>  
Universidad Militar Nueva Granada, Colombia  
alejacabrera@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9017-7226>

DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.apu36.maoc>

Recibido: 06 abril 2022  
Aceptado: 12 agosto 2022  
Publicado: 15 febrero 2023

### Resumen:

**Introducción:** Este documento presenta una herramienta de gerencia dirigida a los gestores de organizaciones de patrimonio cultural, basada en la perspectiva de la complejidad de Axelrod y Cohen (2008). **Propósito:** Se busca estructurar los discursos, diagnosticar su desempeño organizacional y establecer estrategias de gerencia efectivas para cada organización mediante el uso de tres indicadores generales: *estrategia, adaptación y redes*. La herramienta se aplicó a tres casos de estudio de organizaciones muy reconocidas en el Caribe colombiano. **Resultados:** La herramienta les permitió revisar su estadio de desarrollo, gestión de recursos y crecimiento de apoyos y colaboración colectivos. Como se podrá comprobar, a diferencia de otras metodologías ya estandarizadas, esta tiene unos requerimientos sencillos, pero no por ello reduccionistas o limitantes. **Conclusiones:** En los tres casos estudiados la metodología evidenció fortalezas, como en el modelo Muzac, que como estrategia no tiene costos fijos, lo que le permite ganar adaptabilidad, o en el Museo del Caribe, el cual lleva varios años sorteando una crisis económica que se espera superar pronto. Creemos que esta metodología será de utilidad para otras organizaciones. **Palabras clave:** patrimonio, organizaciones, metodología, estrategia, adaptación, redes.

### Abstract:

**Introduction:** This paper presents a management tool aimed at managers of cultural heritage organizations, based on the complexity perspective of Axelrod and Cohen (2008). **Purpose:** it seeks to structure the discourses, diagnose their organizational performance and establish effective management strategies for each organization through the use of three general indicators: strategy, adaptation and networks. The tool was applied to three case studies of well-known organizations in the Colombian Caribbean. **Results:** The tool allowed them to review their stage of development, resource management and growth of collective support and collaboration. As will be seen, unlike other already standardized methodologies, this one has simple, but not reductionist or limiting requirements. **Conclusions:** of the three cases studied, the methodology evidenced strengths, as in the Muzac model, which as a strategy has no fixed costs, allowing it to gain adaptability, or in the Caribbean Museum, which has been weathering an economic crisis for several years that they hope to overcome soon. We believe that this methodology will be useful for other organizations.

**Keywords:** heritage, organizations, methodology, strategy, adaptation, networks.

## Introducción

En la actualidad, muy pocas organizaciones conciben su devenir sin un mínimo de conocimientos gerenciales: sobre el manejo del dinero (finanzas y contabilidad), el manejo de las audiencias (publicidad y mercadeo) o la gestión de los conocimientos específicos (técnicos, de recursos humanos y tecnologías). Sin embargo, estas mismas disciplinas administrativas, cartesianas y deterministas, que han servido con precisión a la gran empresa industrial, se han quedado cortas en la comprensión de otras *organizaciones*: salud, educación, naturaleza, ONG y cultura (Cabrera y Vidal, 2017), las cuales han sido damnificadas de la implementación

### Notas de autor

<sup>1</sup> Universidad Militar Nueva Granada y Universidad Antonio Nariño

<sup>a</sup> Autora de correspondencia. Correo electrónico: [alejacabrera@gmail.com](mailto:alejacabrera@gmail.com)

de restrictivos sistemas de calidad, minimización de costos o reestructuraciones, sin consideración de su naturaleza y complejidad (Hernández, 2009; Ruiz, Hernández y Coca, 2008).

En este documento se entiende a las organizaciones como sistemas semióticos y redes de conversaciones y colaboración (Etkin, 2003; Godet y Durance, 2007; Mintzberg, 2011; Schvarstein, 2001; Zea, 2004). En este sentido, la organización cultural patrimonial será una *red de signos* que produce imaginarios sociales hacia dentro y hacia fuera, la cual procura el fortalecimiento de la cultura y la relación identitaria de sus miembros con los territorios y las comunidades (Llanos y López, 2011). A diferencia de las industrias culturales (cine, diseño, etc.), estas redes suelen ser pequeñas, basadas en la comunidad y con presupuestos escasos, lo que las hace muy vulnerables.

Debido a estas falencias, y a la complejización de la economía y los mercados (agravada por la crisis de la pandemia y la falta de visitantes), tanto las organizaciones alternativas como también la gran empresa industrial se han quedado sin soluciones eficaces, por lo que desde los años noventa ha tomado relevancia una vertiente teórica que intenta comprender, resolver y desarrollar herramientas para organizaciones diversas: las teorías de la complejidad (Anderson, 1999; Daft, 1992; Daft y Lewin, 1990; Maldonado y Cruz, 2010; Mesjasz, 2010; Scott, 1992). Este movimiento intelectual (muy famoso gracias al filósofo francés Edgar Morin, aunque aquí se usa un enfoque distinto) busca reemplazar el reduccionismo por una apreciación y modelación de las interacciones, dando mayor importancia a los fenómenos o aspectos del mundo que no son predecibles o que constan de muchos elementos interdependientes.

Simon (1996) define a un sistema complejo como aquel compuesto por un conjunto de partes interdependientes que tienen múltiples relaciones e interacciones, el cual además está en interdependencia total con su ambiente. Esta teoría de la complejidad organizacional, más que una teoría constituye una serie de desarrollos teórico-prácticos basados en una idea: la organización social humana es el fenómeno más complejo que conocemos, de complejidad creciente, por tanto requiere un pensamiento integrativo y no determinista que permita repensar sus problemas desde una perspectiva interdisciplinaria (Maldonado, 2003).

En las disciplinas sociales prescriptivas como la economía y los negocios, o las ciencias políticas o ambientales, que no intentan solo comprender y explicar sino también ofrecer alguna guía de acción, surge una pregunta: si las organizaciones tienen posibilidades limitadas de predecir, explicar o determinar sus resultados, ¿qué ideas o estructuras de la ciencia pueden ayudarnos a entender y tomar decisiones sobre los sistemas organizacionales complejos? (Mesjasz, 2010). El presente artículo intenta ofrecer una respuesta/herramienta para organizaciones culturales pequeñas, sin fines de lucro y con escasos recursos, a partir de los desarrollos de Axelrod y Cohen (2008).

Por otra parte, la región caribeña colombiana se destaca por su diversidad cultural, con sus playas, sierras y selvas, lugar de encuentro de las culturas indígenas, africanas y europeas. Por el Caribe entró el mundo a Colombia, desde los españoles hasta los libaneses, europeos y ahora la migración venezolana. Ahí se han desplegado importantes símbolos de la cultura colombiana como el vallenato, el sombrero vueltiao y la cumbia. Para comprender mejor su complejidad organizacional se llevó a cabo una investigación, entre los años 2013-2020, en la Universidad del Norte, sobre organizaciones de patrimonio cultural. La metodología que se presenta aquí fue parte de los desarrollos realizados en el marco de la investigación.

## Estructura teórica

Luego de revisar a los autores más importantes en el campo de la gestión de organizaciones complejas (Aldrich y Rueff, 2010; Etkin, 2003; Hatch, 2018; Gharajedaghi, 2011; Gell-Mann, 1995; Genelot, 2017; Lomi y Larsen, 2001; Meadows, 2008; Miller y Page, 2007; Perrow, 2014; Stroth, 2015; Tait y Richardson, 2010; Waldrop, 2019, entre otros), se seleccionó la estructura de Axelrod y Cohen (2008) sobre la base de tres criterios: sencillez, aplicabilidad y economía. Esta resultó ser la más adecuada para organizaciones culturales

pequeñas en cuanto a su *sencillez*, ya que consta de solo tres ejes de análisis (estrategia, adaptación y redes), su *aplicabilidad*, porque estos ejes o variables son fáciles de comprender, incluso para personas que no se mueven en el campo de la gerencia, y su *economía*, pues no requiere equipos o contabilidades complicadas o costosas.

Las organizaciones sociales humanas son sistemas complejos porque exhiben comportamiento sorpresivo no lineal (poco predecible). Aunque los estudiosos llevan varias décadas investigando los sistemas complejos adaptativos organizacionales, algunas herramientas conceptuales y organizacionales han hecho posible el modelamiento de interacciones no lineales al interior, entre las organizaciones y con el entorno. Lo que intentan estas herramientas es simplificar la complejidad organizacional inherente para tomar la decisión adaptativa más adecuada con los recursos disponibles. Esto es posible porque las organizaciones tienen cuatro elementos principales: agentes con patrones de comportamiento, redes auto-organizadas sostenidas por energía de fuera del sistema (personas, recursos, tiempo, etc.), coevolución al borde del caos, y evolución del sistema basado en la recombinación (Anderson, 1999).

Los tres aspectos centrales de la organización compleja son la *estrategia*, su *adaptación* y sus *redes* (Axelrod y Cohen, 2008). Así, la estrategia es un grupo de patrones de acción condicionados (Mintzberg, 2011), que indican qué hacer en ciertas circunstancias y están en íntima relación con los agentes, los artefactos y los ambientes de la organización, por tanto no son transferibles ni infalibles. Las redes corresponden al conglomerado de relaciones e interacciones y al espacio lejano e inmediato en el que se mueve la organización, y responden a las regularidades recurrentes de contacto entre componentes del sistema. Finalmente, la adaptación responde a los procesos de aprendizaje, innovación y selección, y a las soluciones espontáneas que surgen como respuesta a situaciones críticas no esperadas (Axelrod y Cohen, 2008).

## Síntesis de la metodología

Los datos se recogieron a partir del cuestionario semiestructurado “Historias de vida y redes”, en tres momentos: el primero en el año 2016, la segunda recogida tuvo lugar en el año 2018, y fue seguida de la verificación y presentación en el año 2020. Esta información se contrastó con documentos, redes sociales y notas de periódico. Aunque en el estudio original se analizaron 56 organizaciones se eligieron estas 3 por su notoriedad, nivel de desarrollo e impacto en las comunidades asociadas.

Esta metodología se basa en los tres indicadores de éxito organizacional antes explicados (Axelrod y Cohen, 2008): estrategia, para el logro de sus múltiples objetivos organizacionales; adaptación al ambiente cambiante, a fin de gestionar recursos y capital político e identificar los valores identitarios de una comunidad, reconociendo su naturaleza cambiante; construcción de redes y de su capacidad de gestionar apoyos y voluntades individuales o colectivas.

Cualquier organización, por pequeña o sencilla que sea, puede evaluarse a la luz de estos tres indicadores: su estrategia, sus redes y sus mecanismos de adaptación (tabla 1). Estos pasos o indicadores facilitan la descripción, evaluación y alcance de cualquier organización formalmente constituida. No se ocupan del acto de predecir sino de construir el futuro, respondiendo a la pregunta: ¿qué queremos para nuestra comunidad y cómo podemos contribuir a ello? A partir de esto se puede otorgar una calificación de fuerte (1), si se han venido desarrollando actividades en esa área o indicador, o débil (0), si el trabajo ha sido deficiente.

TABLA 1.  
Propuesta metodológica

	Variables		
	Estrategia	Adaptación	Redes
<b>Valoración</b>	1: Fuerte; 0: Débil	1: Fuerte; 0: Débil	1: Fuerte; 0: Débil
<b>Caso A</b>	Se valora el diseño de una estrategia de largo plazo que otorga personalidad y patrones de acción en el corto y mediano plazo.	Se valoran capacidades de aprender y adaptarse al ambiente cambiante y desarrollar o negociar nuevas habilidades.	Se valoran las habilidades para gestionar apoyos y voluntades individuales o colectivas, y así gestionar redes en diferentes ámbitos de la organización.

Fuente: elaboración propia

La herramienta de diagnóstico permite a sus usuarios dar orden a los discursos de la organización, y también les permite revisar su estadio de desarrollo, gestión de recursos y compromisos colectivos (Aldrich y Rueff, 2010; Etkin, 2003; Mintzberg, 2011; Tait y Richardson, 2010). Además, condensa de manera simple las múltiples facetas de las organizaciones de patrimonio, presentando alternativas al tradicional museo-banco, por ello, usada en contexto por los gestores, es un apoyo para el desarrollo de la gerencia, pero también permite expresar la sensibilidad y la creatividad de estas organizaciones para la conservación y puesta en valor del patrimonio.

Este documento busca replantear el paradigma del patrimonio en abstracto, que se ha concentrado en la colección, la técnica, el antropólogo-arqueólogo-curador, por uno organizacional, integrativo y comunitario (García Canclini y Urteaga, 2012; Prats, 1997; Rosas Mantecón y García Canclini, 2005). A partir de estos indicadores se hará una descripción de lo que hacen, lo que son y cómo se proyectan hacia el futuro y, con ello, cómo desarrollan modelos de empatía y liderazgo de largo plazo.

Aunque, por cuestiones de espacio, la metodología no se presenta de manera detallada, este documento expone una visión, unos lineamientos de gerencia y unos alcances para cada organización estudiada (Corbett y Montgomery, 2017; Gao, 2005); con ello se tiene una idea sencilla del desempeño organizacional y se pueden tomar acciones para mejorarlos.

## Resultados

En este acápite se presentan tres casos de estudio a los cuales se aplicó la metodología propuesta en tres organizaciones de patrimonio cultural del Caribe colombiano: el Museo Muzac en Montería, el Museo del Caribe en Barranquilla y la Fundación Divulgar en Barranquilla también. Estas tres organizaciones son referentes en la región, y permiten comprender y abordar la gestión desde una perspectiva de complejidad,

pues evidencian la superación de crisis, la gestión por proyectos y la promoción de las identidades a partir de la diversidad. Para abordar estos casos de estudio se usan las variables ya mencionadas, que dan cuenta de la gestión de la organización y la búsqueda de su sostenibilidad: (a) selección de estrategia, (b) adaptación en función de la capacitación (conformación), aprendizajes y la capacidad de gestionar proyectos nuevos, y (c) redes de relación y de consecución de apoyos. Los tres casos seleccionados tienen cualidades particulares.

## Caso 1. Arte + comunidad: Fundación Divulgar

### *A. Selección de la estrategia e identidad*

*Nacimiento:* Concebida en el valle del cacique Upar (Valledupar, al nororiente de Colombia), la Fundación Divulgar es un espacio de apoyo a las artes visuales en el Caribe colombiano (Barrio Abajo - Barranquilla), que mediante la circulación y difusión del arte contemporáneo busca realizar un trabajo de inmersión en las comunidades e investigación sobre el campo artístico local. La organización nace hace nueve años gracias a la iniciativa de Susana Bacca y Jaider Orsini, a quienes luego se unieron Julio del Valle (director creativo), Luis Mendoza (audiovisuales) y otros actores itinerantes. Ellos crearon la organización desde la preocupación de que en Valledupar no pasaba nada. Aunque había un movimiento artístico muy grande, y todavía lo hay, no estaba institucionalizado.

Hacia 2008 se creó un programa de artes de la Gobernación del Atlántico, que intentó alcanzar las distintas iniciativas artísticas y culturales no solo del departamento sino del Caribe. En ese proyecto ellos empezaron a desarrollar el Directorio Cultural de San Basilio, el Directorio de Artesanos del Atlántico y la Red del Caribe, lo cual generó una agenda de actividades, pero no llegó a ser una red completa.

La Fundación se creó a partir de estas relaciones entre artistas, como un trampolín, un espacio de pensamiento creativo y de encuentro para el desarrollo de las artes visuales. Con ella se buscaba crear un lugar de consolidación de lenguajes y proyectos comunitarios alrededor del arte.

*Estrategia:* Reconocida por su capital simbólico, la Fundación Divulgar tiene como misión la gestión, circulación y difusión de los procesos artísticos visuales en el Caribe colombiano.

Para ello cuenta con una residencia artística, un laboratorio curatorial y un laboratorio de comunidades creativas, de las cuales se vale para ejecutar su misión. Cada uno de los ámbitos misionales: gestión, circulación y difusión, tiene condiciones sociales que les exigen a los gestores de esta organización desarrollar unas actividades y tener unas cualidades y habilidades particulares. A ello corresponde el despliegue estratégico, así: i) la gestión de procesos artísticos visuales, que requiere de un amplio conocimiento de los circuitos artísticos y de coordinación e integración con los artistas; ii) la circulación de procesos artísticos visuales, que se da a partir del conocimiento del ámbito artístico cultural y otros (necesarios) para que el proyecto desborde los límites de las comunidades artísticas del Caribe hacia nuevos *stakeholders*: curadores, analistas y coleccionistas, organizaciones culturales, etc.; y finalmente iii) la difusión de los procesos artísticos visuales implica ir más lejos incluso, hacia públicos diversos a nivel nacional e internacional.

En una representación visual, se podría esquematizar como si la organización se moviera en *círculos concéntricos*, hacia fuera del mundo de las artes visuales. El ámbito les otorga un lugar de trabajo: el Caribe colombiano, pero todas las actividades requieren la colección de varios talentos para poner en marcha proyectos culturales enfocados en la visibilidad de los artistas y sus contextos de trabajo. La forma que han desarrollado para cumplir su propósito es promover el *desarrollo artístico* desde una perspectiva integradora, de tal manera que esta actividad involucre a las dimensiones económicas, políticas, culturales, sociales y ambientales, para contribuir al fomento de una ciudadanía democrática.

Lo anterior, a través de la implementación y ejecución de planes, programas, proyectos y eventos de interés ciudadano. Ellos dicen: “Nuestra estrategia se basa en el *trabajo cooperativo*, con el cual generamos espacios de

intercambio por medio de residencias artísticas, laboratorios creativos/comunitarios, encuentros académicos, exposiciones temporales, emisiones radiales y publicaciones que fortalecen la escena artística/cultural local y la conectan con otros escenarios nacionales e internacionales”. En la Fundación Divulgar, la gestión es un proceso creativo que responde a su lema: Arte + comunidad.

Este proceso se desarrolla a partir de unas *tácticas* que, a su vez, responden a un nivel del círculo:

- Residencias artísticas (artistas profesionales)
- Laboratorios creativos/comunitarios (artistas consolidados y/o nuevos artistas)
- Encuentros académicos (procesos investigativos y nuevos ámbitos del arte)
- Exposiciones temporales (otros *stakeholders* del mundo cultural)
- Emisiones radiales y publicaciones (públicos diversos, la comunidad)

Es de notar que estas actividades se han seguido realizando por diversos medios durante la pandemia. Dado que es su trabajo permanente y su forma de gestionar la cotidianidad es además el ADN de su organización, su gestión, basada en proyectos, fluye con naturalidad y eficacia. Las residencias artísticas (figura 1) les ofrecen una plataforma de conversación con otros ambientes (en la actualidad tienen a catorce artistas en circulación, pero ha habido muchos más), y, como dicen sus propios diseñadores, es un *espacio de reflexión sobre los sistemas culturales* y los sentidos de producción y circulación del arte hoy, por lo cual la participación muchas veces es voluntaria, además de gratuita.

Como una necesidad para facilitar los procesos creativos y comunicativos, la Fundación encontró (en 2018) una sede acorde con sus parámetros estéticos y sus demandas de trabajo en el Barrio Abajo, por un valor aproximado de US\$550 mensuales, un asunto que pone presión sobre su búsqueda de recursos financieros, pero facilita la estancia de artistas de fuera de Barranquilla, permitiéndoles ejecutar su misión de una manera más efectiva, pues cuentan con una residencia física, soporte de la residencia inmaterial. Claro que hoy, por la pandemia, se realiza en otros formatos.

The image consists of two parts. The top part is a yellow poster for 'PRAL 2018' (Programa de residencias para artistas locales). It features the text 'ARTISTAS SELECCIONADOS' and 'Junio - Noviembre' above the large 'PRAL 2018' title. Below the title is the website 'www.fundaciondivulgar.org' and 'Plataforma Canibal'. To the right, a paragraph describes PRAL as a workspace created in 2016, serving as an experimental platform for alternative pedagogies to consolidate artists' practices and discourses through a curatorial accompaniment program that reflects on creative thought, cultural systems, and production/circulation in contemporary art.

The bottom part is a graphic showing '7 artistas' (7 artists) who will share experiences for 5 months. It features portraits of seven artists: Silvia Bolaños, Diana Casalins, Salvador Blanco, Fionna Fama, Rocio Plus, Adriana Barreto, and Héctor Díaz. The names are placed around the portraits, with '7 artistas' and 'Compartirán experiencias durante 5 meses' in the center, flanked by two circular arrows.

At the bottom of the graphic are logos for 'MINCULTURA', 'TODOS POR UN NUEVO PAÍS' (with subtext 'PAT. EQUIDAD EDUCACIÓN'), 'DIVULGAR FUNDACIÓN CULTURAL', and 'Canibal PLATAFORMA'.

FIGURA 1.

### Residencia artística

Fuente: Archivo de la Fundación (2019)

Los gestores reconocen que para la estabilidad económica y la sostenibilidad financiera de la Fundación, invertir en un espacio con costos fijos es una responsabilidad grande. Ellos lo interpretan como que las ONG ya no tienen beneficios y eso hace más difícil sostener la categoría jurídica, además de los impuestos y costos de contratar con el Estado, que equivalen a un porcentaje muy alto (30 %) del valor del proyecto. Sin embargo, la forma en que la gente conoce y vive el proyecto nos muestra que la Fundación ha crecido. En efecto, la plataforma Canibal, su estrategia artística, es reconocida a nivel internacional, participando en eventos en España, Cuba, Perú y Venezuela, entre otros (figura 1).

Aunque la Residencia Canibal es un espacio discreto, ha trabajado con artistas, curadores y personajes destacados del ambiente cultural. También se han abierto proyectos como Pensar en Carnaval, el laboratorio LABAQ sobre arte y economía de la creatividad para artistas y productores, y el Laboratorio Revolución

Molecular, para pensar los procesos del pensamiento creativo y la relación con las prácticas curatoriales alternas, entre otros, además de que se hacen exposiciones de los trabajos de los artistas. Lo más sorprendente es que no exigen que los artistas dejen al menos una obra en donación.

Con respecto a la identidad de la Fundación, los gestores destacan una *alta ética de trabajo y transparencia* en los procesos, lo que les ha dado reconocimiento en el medio patrimonial, a tal punto que en la actualidad entidades gubernamentales y entes privados los buscan para ejecutar proyectos.

### *B. Adaptación y aprendizaje*

En cuestión de *capacidades y habilidades*, Jaider Orsini es artista plástico, gestor cultural y conocedor (por metro cuadrado) del ambiente artístico del Caribe. Por haber estado vinculado en el proyecto de artistas del Atlántico tuvo que viajar por cada pueblo y ciudad del Caribe, identificando a las personas o grupos con proyectos de artes visuales, lo que lo llevó a conocer a la mayor parte y, ahora, a trabajar con ellos.

Por su parte, Susana Bacca es artista, curadora y magíster en gestión de proyectos de la Universidad del Norte. En esta maestría, Susana nos cuenta que aprendió a diseñar y presentar proyectos de cooperación internacional, y a conectarse con organizaciones internacionales, además de que consiguieron su primera financiación.

El equipo de trabajo lo completan el artista plástico Julio del Valle y el comunicador Luis Mendoza, encargado de audiovisuales. Ellos además reportan haberse capacitado en diseño de proyectos, curaduría y artes visuales. Más allá de las capacidades desarrolladas por los gestores de la Fundación Divulgar en ámbitos académicos, estos tienen un amplio conocimiento del ambiente y los circuitos artísticos en la región, lo que les permite establecer alianzas estratégicas con grandes organizaciones o con artistas de provincia.

Para llegar a sus audiencias usan su página web, las redes sociales y todas las plataformas disponibles, incluidas las institucionales. Muestran una preocupación constante por la actualización de la información y cuentan con 1200 seguidores que interactúan en las redes para preguntar por su agenda, participar de sus actividades o comentar sus publicaciones. La página web está bien diseñada, su nombre es claro, así como los datos de los autores. Hay referencia de las formas de contacto y fechas. El lenguaje es positivo y directo, los contenidos son adecuados, actualizados y suficientes. Las imágenes y colores contrastan en armonía, además de que usan herramientas para realzar los contenidos, los cuales muestran claramente el propósito de la organización. Es lo que se podría decir, según Google, una imagen bien trabajada.

Este despliegue estratégico que ha logrado la organización (no formalizado en un plan o un diseño organizacional) es el resultado de un trabajo de crecimiento permanente, adquirido por la experiencia en otros ambientes, el intercambio cultural y la constante participación en círculos artísticos. Así, la ruta Territorio Creativo por el Atlántico, las bienales internacionales o los salones de artistas, les han dado nuevas herramientas y espacios de creatividad en la gestión. Este caso es muy interesante porque, incluso aunque no se haya desarrollado un despliegue estratégico clásico, han logrado sus objetivos y han llegado a incorporar sus principios en la acción cotidiana, estableciendo una identidad organizacional y ganando protagonismo en el ambiente del patrimonio nacional.

### *C. Las redes de relación*

Aunque la Fundación Divulgar maneja un presupuesto ajustado y prefiere trabajar con proyectos pequeños, por las dificultades políticas y administrativas que generan los presupuestos grandes, es la tercera organización, entre las 54 estudiadas, en el indicador *potencia de red*. Esto muestra no solo que su red de relaciones es amplia, sino también que mantiene vínculos estrechos y permanentes en los cuatro ámbitos de interés organizacional:



publicidad y audiencias, financiamiento, conocimiento, e intercambio de bienes y servicios, además de que cuenta con socios estratégicos en cada uno de estos ámbitos.

Mantiene un principio de *trabajo colaborativo*, de modo que, aunque estos gestores han trabajado en proyectos gubernamentales y tienen relación estrecha con el Ministerio de Cultura y los gobiernos locales, cuentan además con otros apoyos como: la Agencia de Cooperación Española, la Alianza Francesa, ArtBo, las universidades, los museos locales, organizaciones comunitarias locales y redes como el Salón de Artes Visuales del Atlántico, Artistas Caribes en Madrid, Bienal de Sao Paulo, la red de residencias, la Red Iberoamericana de Arte Red Sur y la red de espacios independientes nacionales.

La Fundación Divulgar entiende el arte como una *conversación*, por ello hacen un esfuerzo diario por abrir espacios que mantengan vivo el flujo de los vasos comunicantes entre el arte y la comunidad. Cuando se les pregunta con quien más quisieran trabajar, ellos mencionan al Centro de Memoria, Paz y Reconciliación, la organización Hivos, que trabaja en sociedades abiertas y sociedades verdes, y la Unesco, principalmente para intercambiar conocimiento y recursos creativos. Además de estos intereses, sus socios actuales dan cuenta de que este espacio busca resultados de corto plazo, como mejorar el número de asistentes a los eventos, pero también de largo plazo, como adelantar procesos de formación, laboratorios creativos e investigación y generación de conocimiento sobre el arte contemporáneo y la producción artística local.

Tal vez el indicador más importante de impactos de largo plazo de la Fundación Divulgar es el apoyo que han ofrecido y ofrecen para el fortalecimiento de otras organizaciones: los salones de artistas regionales, Revolución Molecular, Vokaribe Radio, Taller Siete y otros espacios de los que han nacido o han salido fortalecidas otras propuestas asociativas. La Fundación encarna una buena imagen de una gestión que sortea la complejidad cotidiana con una mirada de futuro. Incluso en la actualidad encontraron la forma de seguir apoyando a los artistas, al funcionar como nodo entre las redes de cooperación del Ministerio de Cultura, Cooperación Española, otros organismos de apoyo, organizaciones comunitarias, artistas y gestores culturales.

## Caso 2. Superar las crisis: Museo del Caribe

### *A. Selección de la estrategia e identidad*

El Museo del Caribe fue inaugurado formalmente en la ciudad de Barranquilla, el 24 de abril de 2009, en un encuentro de la Asociación de Estados del Caribe, y abrió sus puertas al público al día siguiente. Es el primer museo regional de Colombia, cuyo propósito central es albergar la memoria histórica, cultural y natural del Caribe colombiano, pese a que desde su nacimiento ha vivido desafíos que sigue superando.

Con respecto a ello, el investigador Weidler Guerra escribía a propósito de su estreno (Guerra Curvelo, 2008):

El Parque puede ser considerado el proyecto más promisorio en Colombia para construir región a través de la cultura y uno de los más importantes en la cuenca del Gran Caribe. Aunque se erige en la capital del Atlántico, tiene un inclusivo y enriquecedor carácter regional que involucra elementos centrales de la historia y las manifestaciones culturales de los ocho departamentos de la Costa Caribe.

El proyecto, que surgió con un modelo de corporación privada sin ánimo de lucro con aportes estatales, por un costo de 7 mil millones de pesos en 2008, se planteó con grandes objetivos:

Promover, de manera innovadora, la generación y apropiación social del conocimiento (histórico, antropológico, geográfico, sociológico, ambiental, económico) del Caribe colombiano como parte del Gran Caribe, a través del desarrollo de proyectos y actividades culturales y pedagógicas capaces de propiciar el intercambio e interlocución con el resto del país y el mundo, y de generar a la vez, valoración del patrimonio cultural de la región, condición indispensable para el desarrollo humano del Caribe colombiano.

El mismo convocó durante varios años a un equipo de expertos e investigadores de la región, bajo el liderazgo de su creador, el historiador Gustavo Bell Lemus, y de su directora en varias oportunidades, Carmen Arévalo. El montaje fue diseñado por el arquitecto Giancarlo Mazzanti alrededor de la naturaleza, la gente y su trabajo, y la celebración estuvo a cargo de un gran equipo liderado por Marcello Dantas. El Parque Cultural del Caribe es un ambicioso proyecto en construcción que, se espera, contará con museos, salas de biblioteca, jardines y espacios de exposición.

Pero, aunque el número de asistentes y el gran impacto que generó en sus inicios permitían tener unas expectativas positivas sobre el recaudo de taquilla, el proyecto ha presentado problemas de mantenimiento y financiación que han resultado costosos para su permanencia. Ante estos objetivos tan complejos, los mecanismos de consecución de apoyos, recursos y capital de trabajo son demandantes.

El Museo buscaba ser “un modelo de gestión cultural, un ente innovador en el campo pedagógico y un polo de liderazgo en los procesos de construcción de ciudadanía”. Así, para la ejecución y despliegue de su misión se necesitaba, entre otras acciones:

- Promover la generación de conocimiento (histórico, antropológico, geográfico, sociológico, ambiental, económico)
- Propender por la apropiación social del conocimiento (histórico, antropológico, geográfico, sociológico, ambiental, económico)
- Desarrollo de proyectos y actividades culturales y pedagógicas que fomenten el intercambio e interlocución con el resto del país y el mundo
- Difundir y fortalecer la valoración del patrimonio cultural de la región

Todas ellas resultan tareas enormes incluso para organizaciones de carácter mundial o museos con cien veces su público, por lo cual se requerían acciones de gerencia totalmente innovadoras. Así pues, estos objetivos continúan sin cumplirse.



FIGURA 2.  
Plaza del Museo del Caribe

Fuente: MaguaRED (2017)

Desde el 2009 hasta 2017, se dio un proceso de logros y éxitos del que, sin lugar a dudas, la formación de públicos, el impacto positivo en la percepción del Museo a nivel internacional y su incorporación como foco de actividad cultural y desarrollo para la ciudad son resultados poderosos; sin embargo, el hacerse cargo del mantenimiento de 21.000 m<sup>2</sup> (figura 2), mientras se lidera la construcción de dos megaobras (el MAMBAQ y la Cinemateca del Caribe), además de la necesidad de mantener la agenda de actividades y una nómina de más de treinta personas, con un modelo de financiación privado *dependiente de la taquilla*, fue haciendo mella en las finanzas, que no fueron estructuradas para asumir estos costos. Como era de esperarse, la crisis se evidenció hacia 2018 y continúa aún hoy.

A lo anterior se añade que la Corporación nació con déficit financiero, debido a variables cambiarias que nadie previó y también a virajes en los procesos de negociación política (hacia una independencia total), cuando la organización tomó distancia de los gobiernos locales, por razones que no se expusieron, pero que introdujeron problemáticas para la sostenibilidad de largo plazo.

Así, a finales de 2018, los bancos decretaron un embargo porque la Corporación había acumulado una deuda de \$7000 millones de pesos. En la misma fecha los aires acondicionados se averiaron por falta de presupuesto para mantenimiento, varias salas salieron de funcionamiento, los otros proyectos gestionados por el Parque también entraron en crisis y las deudas siguieron acumulándose. Tal vez uno de los análisis más juiciosos de la crisis es el de la escritora Patricia Iriarte en un medio local, en el cual se exponen cifras de la crisis, además de un historial de desaciertos.

Entre los factores que menciona Iriarte (2018) en su análisis están que

Quizás los recursos comenzaron a fluir más lento que sus necesidades, quizás sus directivos no dimensionaron adecuadamente los retos que les plantearía el mercado o las dinámicas económicas de la ciudad. Quizás el perfil de la dirección fue erróneamente definido y la estructura interna de la entidad no fue la más acertada.

Lo cierto es que en 2018 el Museo, la segunda organización más importante para la identidad del Atlántico y del Caribe, cerró sus puertas, sin que se lograran, al menos por el momento, sus propósitos de ser “un modelo de gestión cultural, un ente innovador en el campo pedagógico y un polo de liderazgo en los procesos de construcción de ciudadanía”. Sin embargo, la entidad no se ha rendido, y sigue trabajando para su despliegue.

Luego de las crisis vienen los aprendizajes y el desarrollo de una estrategia que diluya los temores de volver a caer. De eso tratan las variables que se estudian a continuación, las cuales se refieren a la adaptación, los aprendizajes y a la gestión de redes de apoyo. Estas variables se analizarán con base en las entrevistas hechas a Carmen Arévalo, Orlando Carvajal y Milena Cuartas, tres personas que vienen luchando desde hace años por la continuidad de este espacio.

## *B. Adaptación y aprendizaje*

Si bien los problemas de la gestión del Parque Cultural del Caribe ya habían sido diagnosticados en el pasado y se habían intentado solventar mediante la gestión de proyectos y actividades, las complicaciones de costos son estructurales. Afirma Arévalo que ningún museo en el mundo funciona 100 % sin apoyos estatales, y por eso lo más frecuente es que sean organizaciones de *economía mixta*, con una participación estatal que garantice, principalmente, el pago de los costos fijos, lo cual es la búsqueda actual.

En el caso del Parque, por su naturaleza privada ha dependido mucho de la dinámica de las relaciones personales que se establezcan con el Estado, representado por la Alcaldía y la Gobernación. Por ello, una de las tareas pendientes es, precisamente, reformular la clasificación y forma legal de la organización, con el fin de garantizar un flujo de caja permanente decretado por el Distrito, que no dependa de las buenas relaciones personales o la sensibilidad cultural del gobernante del momento. De igual forma, hubo que reformular la responsabilidad del Museo sobre los más de 13.000 m<sup>2</sup> que no usa, pero que deben ser cuidados y mantenidos.

La nómina actual del Museo, funcionando a media marcha, es de veinticinco personas, pero para el cumplimiento de sus objetivos misionales (actividades culturales y pedagógicas capaces de propiciar interlocución con el resto del país y el mundo, y de generar, a la vez, valoración del patrimonio), se requeriría una nueva curaduría y un equipo de más de cuarenta personas, entre investigadores, educadores, diseñadores y comunicadores. A ello se añaden las personas en el área comercial y administrativa, de apoyo logístico, e incluso talentos de otras organizaciones para complementar sus actividades en la Sala Múltiple, la Mediateca Macondo, los Jueves del Gran Caribe, la Noche del Río y la Cátedra de Cocinas del Caribe.

En este caso hay distintos aprendizajes por listar, pese a que quizás los funcionarios y demás involucrados aún no los terminan de elaborar, pues no ha pasado la crisis, ya que con el inicio de la pandemia todo proyecto cultural dejó de ser prioritario. Aunque los gobiernos han intentado continuar con las agendas, hay algo claro, y es que la *memoria organizacional* o la experiencia de gestión de los últimos gerentes ha sido una ventaja para el acervo de conocimientos organizacionales en este momento de crisis.

Ambos gestores, Carmen Arévalo y Orlando Carvajal (2018-2020), conocen bien tanto al Museo como el escenario político, por ello saben lo que se requiere. Arévalo tiene cualidades de negociación, por su profundo conocimiento de la organización desde su nacimiento, su experiencia en el ambiente cultural y político del Atlántico, su capacidad de gestión de la cotidianidad (aseo, mantenimiento, puesta en marcha de equipos, conocimiento y convocatoria de públicos, etc.), así como por la credibilidad y confianza que genera su trabajo para generar apoyos.

Por su parte, el actual gerente Orlando Carvajal reconoce que esta crisis no es solo del Museo, sino de todo el sector, por lo que, además de reconfigurar la estructura organizativa y legal, comprometiendo e involucrando al gobierno local, se estudian formas alternativas de llevar el Museo a la gente y no solo que la gente venga a él.

Uno de los problemas más sentidos de las organizaciones de patrimonio, que resultó de las entrevistas, es que por ser organizaciones de liderazgos tan marcados no se piensa en los procesos de *recambio y traslape generacional*. No es que las organizaciones desaparezcan cuando se van los fundadores, pero no enseñan a otros sobre sus experiencias de gestión, ni las escuelas de gestión del patrimonio se han consolidado en la región. Por esto, es urgente condensar estos aprendizajes de los líderes culturales en casos, libros y agendas de actividades.

Otro aprendizaje de esta experiencia es la necesidad de trabajar en un *mercadeo del patrimonio*, que permita preservarlo, pero también garantizar su sostenibilidad en formas más creativas y más comerciales (esta variable aparece en otras experiencias). Eventos como la Noche del Río le cuestan al Museo \$150 millones de pesos que podrían financiarse de varias formas. Pero también es necesario abordar actividades más creativas: exposiciones, convocatorias, conversatorios, fiestas y eventos, viajes digitales, etc., con formas de financiación diversas. Lo cierto es que el Museo del Caribe ha sobrevivido a crisis tremendas y seguirá luchando para contener las culturas del Caribe colombiano.

### C. Las redes de relación

Si bien la red de relaciones del Museo del Caribe nunca ha sido escasa, pues ha contado con socios estratégicos como Argos, Promigás, Sura, Bancolombia, la Cámara de Comercio, la Fundación Santo Domingo, además de los apoyos institucionales y de personas influyentes como Gustavo Bell, Gabriel García Márquez, Pablo Gabriel Obregón y otros, la Corporación necesita fortalecer sus redes en la búsqueda de nuevas fuentes de financiación.

Tener a una persona trabajando exclusivamente en la formación de lazos y convenios es una de las prioridades de la organización en la actualidad. De alguna manera, trazar nuevas redes es una condición de sostenibilidad, pero también para los aprendizajes y el intercambio de recursos que quiten peso a las obligaciones económicas. Por ejemplo, se pueden buscar patrocinadores para las actividades, pero también intentar hacer la investigación en un modelo dentro-fuera, con investigadores de otras entidades que

soporten los procesos educativos. Otra opción es generar espacios para la creación en procesos curatoriales participativos de jóvenes colegiales y universitarios.

El Museo aún no cuenta con un estudio de públicos, por ello se hizo un ejercicio rápido para este trabajo entre el 5 y el 15 de abril de 2019, mediante tres preguntas simples: ¿Qué fue lo que más les gustó? ¿Y lo que menos les gustó? ¿Con cuál sala u objetos se sintieron más representados? El 80 % de los que respondieron fueron colombianos. A la primera pregunta sobre lo que más les gustó las respuestas estuvieron divididas y fueron variadas: la Sala Indígena, la Histórica, la Sala de Gente, y además destacaron la amabilidad del *staff*, el diseño de los espacios, la disposición del Museo.

De los 33 encuestados, solo un individuo dijo que nada le había gustado y que no recomendaría volver. En cuanto a lo que no les había gustado, 25 personas señalaron el valor de la entrada, y 30 echaron en falta la Sala Gabriel García Márquez, aunque también se quejaron por la falta de una cafetería cercana y de tiendas u otras atracciones. En cuanto a los elementos que más los representaban, las respuestas más populares apuntaron a la Sala de Músicas del Caribe y a la Sala de la Palabra.

Aunque, en general, la sensación reportada fue que “uno sale sintiéndose más colombiano”, este no es el momento más favorable para el Museo. Por la falta de recursos, está en mora de reformular su museología y su exposición, plantear algunos cambios y renovar su imagen como una manera de representar un nuevo ciclo. También tiene una deuda enorme con la comunidad del Caribe, al tener cerrada la Sala Gabriel García Márquez que, como expresaron los visitantes del estudio, es un símbolo de la identidad y una evidencia de la creatividad con la que fue pensado el Museo.

El Museo del Caribe tiene experiencia en vivir varias vidas, las crisis le han dado una oportunidad para reinventarse, pero es urgente hacer un *banco de estrategias de supervivencia*, de *aprendizajes de negociación* y de *conversación política*, crear una comunidad alrededor y desarrollar un sistema de indicadores (propios) para sentarse a negociar con los tomadores de decisiones, en términos de alcances y beneficios de corto, mediano y largo plazo.

Hoy, más que nunca, se necesita abrir espacios virtuales y reales para discutir y aprender de casos como el del Museo del Caribe, que muy probablemente saldrá fortalecido luego de un año y medio de cierres. Con la pandemia se generaron nuevos retos a superar, pero es la oportunidad para hablar sobre las dimensiones de la crisis, sin buscar culpables y sin señalar errores, con el único ánimo de fortalecer y renovar al sistema de patrimonio cultural caribeño.

### Caso 3. Creatividad en la gestión: el Muzac

#### *A. Selección de la estrategia e identidad*

El Muzac es el museo intermitente del Sinú, que nació en 2005 por la necesidad de tener un espacio de disfrute y discusión sobre el arte en Montería (capital del noroccidente de Colombia), con la cualidad clave de no tener planta de personal o edificio, ni colección, ni exposiciones permanentes. Este museo se presenta cuatro veces al año, pero sus integrantes trabajan para ello todo el año. Los miembros de la junta directiva, que son los socios fundadores, aportan su trabajo y dedicación *ad-honorem*. Estas actividades ya se han convertido en un compromiso con la comunidad monteriana, que las espera y pregunta por ellas.

Luego de quince años de trabajo, que se celebran este año, ellos definen su experiencia como exitosa. Pero no solo son ellos, ya que el Muzac ha llegado a ser un referente en la museología colombiana, lo cual se evidencia en numerosas notas de periódico que hablan de sus cualidades. Casi todos los expertos del país reconocen el trabajo de Cristo Hoyos, el artista plástico que conceptualizó por primera vez la idea, que buscó los socios y que ha convocado el apoyo de esta comunidad de amantes del arte en Montería. Lo más sorprendente es que

Hoyos trabaja desde la ciudad de Bogotá, algo que él considera una ventaja para la gestión de los proyectos, incluso antes de la pandemia.

El Muzac es un museo creativo que funciona sin sede propia y sin colección, pero que convoca las obras más notables de artistas muy reconocidos: Alejandro Obregón, Eduardo Ramírez Villamizar, Débora Arango, Enrique Grau, Carlos Rojas, Beatriz González, Luis Caballero, Pierre Daguét, Nereo López (Revista Semana, 2017), todo ello en una ciudad con menos de 500.000 habitantes, muy rica culturalmente, pero con una historia de paramilitarismo que la ha definido de varias formas, según dice Hoyos. Todas sus cualidades explican por qué el Muzac constituye una experiencia de gestión que es preciso explorar en tiempos de pandemia.

Así, los elementos centrales de su identidad, representativos de la esencia del Muzac, radican en su independencia, su carácter colectivo, *ad honorem*, en un formato sencillo, sin sede, sin una colección o nómina, pero con el compromiso de “consolidar, investigar, socializar, divulgar y apreciar el arte moderno y contemporáneo”.

Para ello se han realizado todas aquellas actividades inherentes a los museos del país y del mundo, entre las cuales cabe destacar el montaje de exposiciones individuales y colectivas, que permiten el disfrute y conocimiento del arte con toda su comunidad de influencia. Aunque es un propósito muy amplio, ellos tienen claro que los logros se obtienen de a poco, uno a la vez, por ello trabajan en la consecución de recursos y patrocinadores, manteniendo siempre presentes los ámbitos pedagógico y formativo.

El Muzac cuenta con personas que dedican una parte muy importante de su tiempo a buscar patrocinio para cada una de las exposiciones trimestrales, en lo cual ha sido preponderante el papel de Ana María Sofán, de María Inés Saade, de Laura Rey y de Enrique Salleg, encargados de los recursos. Otro factor importante es la elección del calendario, que coincide con los calendarios escolares para que los chicos puedan asistir, por lo cual se concibe como un instrumento de educación y transformación social.

El Muzac ha sido un espacio para la formación artística, pero también para la crítica social, pues se han llevado muestras y artistas que exponen la violencia y los procesos de victimización que han sido parte clave de la historia reciente de la región. Las funciones relacionadas con la investigación, exhibición y divulgación también se han logrado mediante talleres y conversatorios.

Su fundador Cristo Hoyos, usando la imagen de red, dice con respecto a la estrategia:

Pienso que la estrategia Muzac es muy acertada, nada extravagante y eficaz, pero igualmente la considero frágil y vulnerable. Su fortaleza está en su condición de colectivo; el presidente, Mario Giraldo, con una junta directiva que trabaja *ad honorem*, un círculo de amigos del Muzac que son entusiastas, las empresas de Montería y la región que han suplido la falta de presupuesto oficial, la complicidad de casi todos los museos del país en la realización de nuestros proyectos, la solidaridad de algunas galerías de arte, el Área Cultural del Banco de la República, la Alcaldía... Pero Montería no es una ciudad de grandes industrias y el mayor soporte económico viene de las empresas locales que pueden fatigarse con la responsabilidad del patrocinio.

## *B. Adaptación y aprendizaje*

El Muzac ha logrado curadurías para el arte local y el posicionamiento de nuevas figuras en salones regionales y nacionales. Han incidido y apoyado las convocatorias de Imágenes Regionales, dando espacio a artistas monterianos importantes como Olga Gómez, cuya exposición Libre Albedrío fue reconocida por el público en el periódico *Arteria* como la más bella exhibición colombiana de 2016.

Uno de los aprendizajes más importantes, en términos organizacionales, ha derivado de la necesidad de darle continuidad al proyecto, por lo que la *periodicidad* es clave. El museo complementa la formación académica, reconoce la historia y abre una ventana de contemporaneidad a las nuevas generaciones. Pero también cuenta la calidad de las exposiciones, ya que la gente que asiste cada vez es más participativa, más ansiosa de conocer, demanda más, lo cual para el Muzac es un indicador de la formación de públicos (figura

3). Adicionalmente, para el apoyo de sus funciones de divulgación y pedagogía han desarrollado talleres de fotografía, pintura, cerámica, grabado y otras artes plásticas.



FIGURA 3.

Niños en un taller

Fuente: Archivo del Muzac (2019)

Más aún, los miembros de la organización tienen claro que la formación y el conocimiento son claves, por ello todos los integrantes del Muzac son profesionales que están en continua formación, tanto en sus respectivas áreas de estudio como en otras que aportan al desarrollo del museo. Es pues una comunidad de saberes interdisciplinarios, casi todos vinculados a la academia, lo que hace una gran diferencia en la comunicación, en los acuerdos y en la gestión.

### *C. Las redes de relación*

Entre sus redes de relaciones (figura 4) están los soportes institucionales clave, los gobiernos locales, que en este caso son representados por la Alcaldía, la cual presta la Ronda del Sinú, un bello edificio público en la zona central de la ciudad, en la ribera del río Sinú. Pero también han cultivado relaciones con el Área Cultural del Banco de la República y con la Alcaldía de Montería. La médula de la gestión, como ya se mencionó, está en sus actividades de administración y patrocinio de los eventos. Los miembros de la organización se han preocupado por establecer una *red de confianza* con sus patrocinadores empresariales, quienes se han comprometido con los procesos del museo. Pero en últimas, como dice su gestor, “lo que nos convoca es el público de Montería”.



FIGURA 4.  
Relaciones de apoyo financiero  
Fuente: Archivo del Muzac (2019)

Ante la pregunta sobre cómo imagina al Muzac del futuro, el gestor Cristo Hoyos responde:

Además de propiciar un espacio de reflexión y pensamiento, tenemos un propósito transformador, tratamos de superar la aparición esporádica, ofreciendo experiencias colectivas que hagan visibles sectores excluidos de la sociedad, como han sido los laboratorios y montajes de “Diez Metros Cúbicos-Cuarto Mundo” de Jaime Ávila y “Uré/Aseguranza” (Maldejo) para los XII Salones Regionales y el 41 Salón Nacional, con población desarmada o reinsertada, con muchos artistas locales pero integrados con comunidades indígenas y afrodescendientes, respectivamente. Es más, visualizo al Muzac como un epicentro amplio de culturas, muy fuerte en el futuro. El Muzac ya posee uno de los promedios más altos de asistencia en el contexto nacional, pero puede presentarse un freno a muchas de sus posibilidades de crecimiento y limitaciones en su misión, por su misma concepción experimental y de no lograr despertar una mayor conciencia solidaria desde lo local y una capacidad de entenderlo como factor de desarrollo y convivencia, desde las instituciones responsables del sector cultural.

Este año 2020 el Muzac celebrará sus quince años con la exposición número 60, cumpliendo sus propósitos: complementar la formación académica, reconocer la historia regional y abrir una ventana a la contemporaneidad a las nuevas generaciones, con la muy importante ventaja de que esta celebración se está proponiendo sin costos y sin gastos extras. Las actividades dependen en gran medida de los pequeños empresarios, y por ello planean adaptarse a un futuro con menos recursos.

## Análisis

En la tabla 2 se presenta la síntesis de las observaciones que se han venido desarrollando en cada caso, y las valoraciones de su estrategia organizacional, su adaptación y sus redes. La metodología permite identificar los hitos o estrategias adaptativas para la gerencia de las organizaciones, así:



TABLA 2.  
Síntesis de resultados

Casos	Variables			Total
	Estrategia	Adaptación	Redes	
Fundación Divulgar	1: Fuerte Círculos concéntricos de apoyo en el mundo de las artes visuales: residencias artísticas, laboratorios creativos/comunitarios, encuentros académicos, exposiciones temporales, emisiones radiales y publicaciones, etc.	1: Fuerte Gestión y diseño de proyectos, cooperación internacional, curaduría y artes visuales. Una estrecha relación con la comunidad y gestión de recursos públicos con integridad.	1: Fuerte Con gobiernos locales, organismos internacionales. Artistas internacionales y locales. Medios de comunicación. Universidades y académicos. La comunidad.	3
Museo del Caribe	1: Fuerte Un modelo de gestión cultural, un ente innovador en el campo pedagógico y un polo de liderazgo en los procesos de construcción de ciudadanía.	0: Débil Por ser organizaciones de liderazgos tan marcados no se piensa en los procesos de recambio y traslape generacional. No es que las organizaciones desaparezcan cuando se van los fundadores, pero no enseñan a otros sobre sus experiencias de gestión, ni las escuelas de gestión del patrimonio se han consolidado en la región.	0: Débil Desean tener a una persona trabajando exclusivamente en la formación de lazos y convenios, es una de las prioridades de la organización en la actualidad. De alguna manera trazar nuevas redes es una condición de sostenibilidad.	1
Muzac	1: Fuerte Consolidar, investigar, socializar, divulgar y apreciar el arte moderno y contemporáneo, evidenciado en las actividades trimestrales desarrolladas durante quince años, consolidándose como referente en Colombia.	1: Fuerte La conformación de un equipo de talentos interdisciplinario y variado. Un indicador clave es la formación de públicos. Para el apoyo de sus funciones de divulgación y pedagogía han desarrollado talleres de fotografía, pintura, cerámica, grabado y otras artes plásticas.	1: Fuerte Con gobiernos locales, artistas internacionales y locales. Empresarios locales. Profesionales de distintas áreas. Medios de comunicación. Universidades y académicos. La comunidad.	3

Fuente: Autores, 2020

## Conclusiones

La metodología de análisis (sintetizada en la tabla 2) permite observar cómo el liderazgo personal en la gerencia ha sido clave para superar crisis, aprender y desarrollar nuevas estrategias para la sostenibilidad. Esto pasa también por la formación y la generación de capacidades en otros, tanto individuos como organizaciones. Las personas que representan este liderazgo tienen experiencia en gerencia, conocen el ambiente económico y político y sus desafíos. Han aprendido a negociar recursos o han buscado a quienes saben, y conservan su neutralidad política para continuar haciendo su trabajo de manera independiente.

Sin embargo, también los casos evidencian la importancia de desarrollar proyectos de capacitación y gestión del conocimiento, recuperación de los aprendizajes estratégicos en el contexto del patrimonio, fomento de competencias personales para realizar negociaciones en ejercicios de conversación con el entorno, con quienes conocen el ambiente cultural y político, con los gestores culturales, con otros sectores de la vida social, etc., algo que se hace más evidente, por ejemplo, en el caso del Museo del Caribe.

El primer caso (el de la Fundación Divulgar, quienes se denominan a sí mismos como un espacio comunitario de arte contemporáneo en el Caribe colombiano) muestra cómo un propósito claro (estrategia) va desplegando herramientas, de manera paulatina, que permiten llevarlo a cabo, incluyendo entre estas la gestión de un espacio físico y un espacio virtual (la plataforma Caníbal en este caso).

El segundo caso presenta las posibilidades que existen en la crisis, toda vez que se aprecian los esfuerzos del Museo del Caribe por continuar ofreciendo un espacio para la identidad y el reconocimiento cultural, pero también los retos económicos asociados a una figura legal y al mantenimiento de una colección.

El tercer caso, del Museo Zenú de Arte Contemporáneo o Muzac, muestra los resultados de los procesos creativos y la innovación en la gestión patrimonial, y la forma como estos han permitido llegar al público y despertar el interés por el arte con recursos limitados, destinados exclusivamente a las exposiciones y actividades culturales.

La estrategia no es una metodología exclusiva del *management* clásico norteamericano, que solo resulta aplicable en grandes industrias, sino que es un mecanismo de acción que permite darle intención a las conversaciones organizacionales. Por ello, no sirve si está puesta en el papel sin darle un sentido práctico, de desarrollo cotidiano. La estrategia es acción direccionada hacia el futuro, y en dos de los tres casos se hace evidente cómo la claridad sobre esta permite sortear crisis como la actual, desarrollando apoyos no solo monetarios. Los casos del Muzac y la Fundación Divulgar muestran una gerencia preocupada por las redes habituales, los amigos, las actividades de fácil acceso, la interacción con el entorno y la formación de públicos con bajos costos.

Otro aspecto destacable de la metodología es que permite evidenciar la importancia de los equipos multidisciplinarios en las organizaciones y el modo en que la diversidad de miradas y habilidades puede ayudar a buscar soluciones alternativas en las crisis. Las organizaciones suelen concentrar sus talentos en sus áreas de trabajo específicas (culturales, servicios, industria, etc.), pero la diversidad de miradas permite conversar sobre otras soluciones posibles. Evidentemente, no recomendamos a un gerente de banco atender un hospital o museo, pero esta mirada sí puede ayudarlo a encontrar sus competencias medulares, aquello que hace mejor que otros. Aquello que, en nuestro caso, la organización de patrimonio puede ofrecer que nadie más puede. Por ello, crear rutas alternativas, concentrando la atención en la organización y en sus redes, resulta una forma más eficaz de pensar en la sostenibilidad. Este momento es clave para reunir a personas y experiencias lejanas geográficamente, así como para facilitar herramientas que permitan la virtualización y digitalización de los encuentros, y también para movilizar recursos y apoyos variados. En una época en que el turismo dejó de ser la respuesta, habrá que desarrollar vías de sostenibilidad nuevas y diversas.

Empleando la metodología acá propuesta, se puede observar cómo aquellas organizaciones con mayor desarrollo y orientación en las tres variables tienen mayor potencial de cumplir su misión y permanecer en el tiempo.

## Reconocimientos

A las organizaciones que colaboraron con esta investigación: el Muzac en Montería, el Museo del Caribe y la Fundación Divulgar en Barranquilla. A la Universidad del Norte y a MinCiencias, por patrocinar esta investigación. A Macarena Hernández, PhD de la UPO en Sevilla, y a Antonino Vidal, PhD de la PUCMM en Santo Domingo, por su acompañamiento en este proceso.

## Referencias

- Aldrich, H. E., y Rueff, M. (2010). *Organizations Evolving* [2nd Edit]. Sage Publications.
- Anderson, P. (1999). Complexity theory and organization science. *Organization Science*, 10(3), 216-232.

- Axelrod, R. y Cohen, M. D. (2008). *Harnessing Complexity. Organizational implications of a scientific frontier* [2nd. Edition]. Free Press.
- Cabrera, A. y Vidal, A. (2017). Organización del patrimonio cultural en Colombia: Una categoría inexplorada. *HiSTOReLo. Revista de Historia Regional y Local*, 9(18), 383-421.
- Corbett, J. A., y Montgomery, W. (2017). Environmental Entrepreneurship and Interorganizational Arrangements: A Model of Social-benefit Market Creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10.1002/sej.1250, 11, 4, (422-440).
- Daft, R. (1992). *Organization theory and design* [4<sup>th</sup> edition]. West Publishing.
- Daft, R., y Lewin, A. (1990). Can organization studies begin to break out of the normal science straitjacket: An editorial essay. *Organization Science*, 1(1). <https://www.jstor.org/stable/2634984>
- Etkin, J. (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Oxford University Press, Harla.
- Gao, P. (2005). Using actor-network theory to analyze strategy formulation. *Information System Journal*, 15(3), 255-275. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2005.00197.x>
- García Canclini, N. y Urteaga C. P. M. (2012). *Cultura y desarrollo. Una visión crítica desde los jóvenes*. Paidós - Universidad Autónoma Metropolitana.
- Gell-Mann, M. (1995). *El quark y el jaguar* [Colección Metatemas]. Tusquets Editores.
- Genelot, D. (2017). *Manager dans (et avec) la complexité*. Eyrolles Group Edit.
- Gharajedaghi, J. (2011). *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture* (3rd Ed.). Morgan Kaufmann Edit.
- Guerra Curvelo, W. (2008, diciembre 17). El Parque Cultural Caribe: un bello regalo de Navidad. *Revista Semana*. <https://www.semana.com/opinion/articulo/el-parque-cultural-caribe-bello-regalo-navidad/98358-3>
- Godet, M., y Durance, P. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos* [Cuadernos de Lipsor, 20]. Prospektiker. <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>
- Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* [4th Ed.]. Oxford University Press.
- Hernández, M. (2009). Agua Blanca. Comunidad y turismo en el Pacífico ecuatorial. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(3).
- Iriarte, P. (2018, abril 18). Agoniza el Museo del Caribe de Barranquilla. Allí está el sabor, el olor, la música y la creatividad caribe. Sin embargo, la gente no entra y lo peor, se está ahogando sin plata. *Las2orillas*. <https://www.las2orillas.co/agoniza-el-museo-del-caribe-de-barranquilla/>
- Lomi, A., y Larsen, E. R. (2001). *Dynamics of Organizations: Computational Modeling and Organizational Theories*. AAAI Press.
- Llanos, I. J. R., y López, J. A. (2011). El papel de la semiótica en las organizaciones: una aproximación al concepto de semiótica organizacional. *Comunicación, Cultura y Política. Revista de Ciencias Sociales*, 2(1), 93-106.
- MaguaRED. (2017, 18 mayo). Visita con tus niños el Museo del Caribe en Barranquilla [entrada web]. *Ministerio de Cultura de Colombia*. <https://maguared.gov.co/project/visita-con-tus-ninos-el-museo-del-caribe-en-barranquilla/>
- Maldonado, C. E. (2003). *Un problema difícil en ciencia y filosofía: Cómo medir la complejidad de un sistema. Perspectivas epistemológicas* [Memoria]. III Encuentro Nacional de Filosofía, Universidad Abierta y a Distancia, Bogotá.
- Maldonado, C. E., y Cruz, N. (2010). *El mundo de las ciencias de la complejidad. Un estado del arte. Laboratorio de modelamiento y simulación empresarial*. Editorial Universidad del Rosario.
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems*. W. R.: Chelsea Green Publishing.
- Mesjasz, C. (2010). Complexity of Social Systems. *Acta Physica Polonica A*, 117(89), 706-715. <https://doi.org/10.12693/APhysPolA.117.706>

- Miller, J. H., y Page, S. (2007). *Complex Adaptive Systems: An Introduction to Computational Models of Social Life* [Princeton Studies in Complexity, 17]. Princeton University Press.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Perrow, C. (2014). *Complex Organizations: A Critical Essay* [3d. edit.]. Echo Point Books y Media.
- Prats, L. (1997). *Antropología y patrimonio*. Ariel.
- Revista Semana. (2017, febrero 18). Museos: A conocer. Las cifras no admiten dudas: a pesar de la excelente oferta, los colombianos cada vez asisten menos a sus museos. ¿Qué tan grave es la situación? <https://www.semana.com/cultura/articulo/museos-colombianos-no-visitan-los-museos/515842>
- Rosas Mantecón, A. y García Canclini, N. (2005). Políticas culturales y consumo cultural urbano. En N. García Canclini (Ed.), *La antropología urbana en México* (pp. 181-195). Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Ruiz, E., Hernández, M., y Coca, A. (2008). Turismo comunitario en Ecuador. Comprendiendo el community-based tourism desde la comunidad. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(3), 399-418. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2008.06.031>
- Schvarstein, L. (2001). *Psicología social de las organizaciones: Nuevos aportes*. Paidós.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: rational, natural and open systems*. Prentice Hall Englewood Cliffs.
- Simon, H. A. (1996). *The sciences of artificial* [3<sup>rd</sup> edition]. MIT Press.
- Stroth, D. P. (2015). *Systems Thinking for Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems*. W. R.: Edit. Chelsea Green Publishing.
- Tait, A., y Richardson, K. A. (Editors) (2010). *Complexity and Knowledge Management: Understanding the Role of Knowledge in the Management of Social Networks*. Information Age Publishing.
- Waldrop, M. M. (2019). *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*. Open Road Media Edit.
- Zea, L. F. (2004). *La organización como tejido conversacional* [Colección Bordes de Vida]. Fondo Edit. Universidad EAFIT.

## Notas

- \* Artículo de investigación científica

Licencia Creative Commons CC BY 4.0

*Cómo citar este artículo:* Cabrera Martínez, A. M. (2023). Metodología de análisis de la orientación estratégica para organizaciones de patrimonio cultural: casos del Caribe colombiano. *Apuntes*, 36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.apu36.maoc>