



**Estudio de factibilidad en la creación de una Red de Escuelas de Arte en el municipio de
Rionegro Antioquia**

Sergio Andrés Vargas Jaramillo

Especialista en Evaluación Socioeconómica de Proyectos

Asesor

Jorge Andrés Cardona Agudelo, Magíster (MSc) en Dirección y Administración de Empresas

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Especialización en Evaluación Socioeconómica de Proyectos
Medellín, Antioquia, Colombia
2024

Cita	(Vargas Jaramillo, 2024)
Referencia	Vargas Jaramillo. (2024). Estudio de <i>factibilidad en la creación de una Red de Escuelas de Arte en el municipio de Rionegro Antioquia</i> [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Especialización en Evaluación Socioeconómica de Proyectos, Cohorte XXVII.



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

Dedico este proyecto a todas las personas que trabajan incansablemente por construir tejido social a través del arte y la cultura; a esos artistas, actores y gestores culturales que creen con fervor en el poder transformador del arte y crean espacios para salvaguardar la vida y generar cambios en la sociedad y sus realidades. También, a los escenarios, lugares y maestros(as) por medio de los(as) cuales he transitado mi vida como artista, bailarín y profesional; de ellos(as) aprendí la empatía, asertividad y la sensibilidad humana necesaria para ayudar a la reconstrucción social. Como lo decía una persona por quien siento un profundo respeto, Luz Amparo Osorio Galvis, “Con que se pueda tocar el corazón de una persona, impactarle y cambiarle, todo habrá valido la pena.”

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios a quien le debo el honor y la gloria; agradezco profundamente a mi familia, padres, hermanos y sobrinos, quienes siempre han confiado en mí y han apoyado todos los proyectos que he emprendido en mi vida. Agradezco a mi pareja de vida por su paciencia, vos de aliento y apoyo incondicional; a mis amigos, los de siempre, los que pude haber construido en el camino y que se quedaron en mi vida para ayudar en esta ruta emprendida, a los que se hicieron indispensables y son un motor de motivación; a mis compañeros(as) de clase, en especial a Clara Arismendi y Jeniffer Lopera, por haber hecho más amena esta etapa llamada Especialización; a la Universidad de Antioquia, en especial al equipo de trabajo que conforma la Facultad de Ciencias Económicas, por su notorio compromiso con la excelencia y el mejoramiento continuo. Por último, y no menos importante, agradezco infinitamente a mi asesor, Jorge Andrés Cardona Agudelo, por haber puesto a mi disposición todo su conocimiento y apoyo en la construcción de este trabajo, GRACIAS.

Tabla de contenido

Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
1. Planteamiento del problema.....	13
Formulación del problema	14
2. Justificación	15
3. Objetivos	17
3.1. Objetivo general	17
3.2. Objetivos específicos.....	17
4. Marco teórico.....	18
4.1. Marco histórico o antecedentes	18
4.1.1. Referentes internacionales.....	18
4.1.2. Referentes nacionales.....	18
4.1.3. Referentes regionales y locales	19
4.2. Marco conceptual	20
4.3. Marco contextual y geográfico.....	22
5. Metodología	24
5.1. Tipo de estudio	24
5.2. Método de investigación	24
5.2.1. Método de factibilidad.	24
5.3. Técnicas de recolección de la información	25
5.3.1. Encuestas.....	25
5.4. Población.....	25
5.5. Muestra.....	25

6.1.	Capítulo 1. Análisis del entorno de la red	26
6.1.1.	Análisis del entorno y el sector cultural.....	26
6.1.2.	PESTEL.....	27
6.1.3.	Cinco fuerzas de Porter	30
6.1.4.	Análisis DOFA.....	31
6.2.	Capítulo 2. Estudio de mercado	32
6.2.1.	Identificación de la Red	32
6.2.2.	Población objetivo	34
6.2.3.	Investigación de mercados	36
6.2.4.	Análisis de la demanda	36
6.2.5.	Análisis de la oferta	38
6.2.6.	Análisis de la competencia.....	41
6.3.	Capítulo 3. Estudio técnico	42
6.3.1.	Especificaciones del servicio	42
6.3.2.	Localización.....	44
6.3.3.	Recursos.....	44
6.3.3.1.	Infraestructura.....	45
6.3.3.2.	Insumos.....	47
6.3.4.	Procesos	48
6.3.4.1.	Mapa de procesos	48
6.3.4.2.	Plataforma Estratégica.....	49
	Misión.....	49
	Visión	49
	Objetivos de la Red	49
	Valores	50

Principios.....	50
6.3.4.3. Estructura organizacional	51
Organigrama.....	51
Manual de funciones	51
Contratación y salarios	55
6.4. Capítulo 4. Estudio legal	56
6.4.1. Requisitos legales aplicables a la Red	56
6.4.1.1. Marco normativo nacional.....	56
Constitución Política de Colombia 1991.....	56
Leyes y decretos	57
6.4.1.2. Marco normativo regional y local	58
6.4.2. Requisitos de constitución	58
6.4.2.1. Definición de la naturaleza jurídica.....	59
6.4.2.2. Gestiones de funcionamiento o licenciamiento	59
6.4.2.3. Gestión de contratación	59
6.5. Capítulo 5. Estudio económico – financiero	60
6.5.1. Inversiones	60
6.5.2. Costos operacionales.....	62
6.5.3. Proyección de ingresos	63
6.5.4. Estados financieros proyectados	64
6.5.5. Evaluación financiera.....	65
6.5.5.1. Flujo neto de operación	66
6.5.5.2. VPN y TIR.....	66
6.6. Análisis de riesgos.....	67
7. Resultados	71

- 8. Conclusiones y recomendaciones del estudio.....72
 - 8.1. Conclusiones72
 - 8.2. Recomendaciones.....74
- Referencias75
- Anexos.....79

Lista de tablas

Tabla 1 Análisis DOFA y mezcla de estrategias.....	31
Tabla 2 Servicios y líneas de acción de la Red.	33
Tabla 3 Identificación del Sector Cultural.	34
Tabla 4 Actores y oferta de servicios.	38
Tabla 5 Especificaciones de los servicios de la Red.	42
Tabla 6 Espacios dedicados al fomento artístico en el municipio de Rionegro.....	45
Tabla 7 Lista de insumos para la Red.	47
Tabla 8 Perfiles y funciones.....	51
Tabla 9 Análisis de riesgos.....	67

Lista de figuras

Figura 1 Línea de Tiempo de la Red de Prácticas Artísticas y Culturales Ciudad de Medellín. ...	19
Figura 2 Distribución geográfica del Municipio de Rionegro	23
Figura 3 Proyección de demanda Instituciones y Actores independientes.	35
Figura 4 Proyección de demanda de Usuarios.	35
Figura 5 Proyección de alianzas Instituciones públicas y privadas.	35
Figura 6 Mapa de procesos de la Red de Escuelas.....	48
Figura 7 Organigrama de la Red de Escuelas de Arte.....	51
Figura 8 Requerimiento de personal	56
Figura 9 Requerimiento de personal	61
Figura 10 Requerimientos en infraestructura.	62
Figura 11 Costos operacionales.....	63
Figura 12 Proyección de ingresos por línea de acción.	64
Figura 13 Estado de Resultados proyectado.	64
Figura 14 Estado de Resultados proyectado.	65
Figura 15 Flujos de Caja proyectados.	66
Figura 16 Indicadores financieros.	66

Resumen

El siguiente documento tiene como propósito presentar los resultados hallados acerca del estudio de factibilidad del proyecto de creación de una Red de Escuelas de Arte en el municipio de Rionegro, Antioquia, como programa público, articulado con actores, gestores e instituciones independientes entorno al arte y la cultura. Dicho análisis se apoya en estudios de mercado, técnicos, administrativos, legales, económicos y financieros para determinar la viabilidad en la ejecución del proyecto y sus líneas de acción.

Como instrumentos de apoyo a los estudios realizados, se ejecutó una encuesta que permitió la caracterización de artistas y entidades culturales del municipio de Rionegro; además, de realizarse un acercamiento a miembros del Consejo Municipal de Cultura con el fin de conocer la percepción frente a la ejecución del proyecto.

De forma relevante, el estudio de mercado permitió definir tres servicios enmarcados en seis líneas de acción, con cuatro perfiles de demanda e integración; además, se encontró una favorabilidad técnica y legal para la ejecución del proyecto, validando factores claves como proveedores, insumos y mano de obra. Finalmente, el proyecto es avalado desde lo financiero por un VPN positivo y una TIR del 79%.

Palabras clave: proyecto, arte, cultura, artístico, actores, fomento, formación, creación, circulación.

Abstract

The purpose of the following document is to present the results of the feasibility study of the project for the creation of a Network of Art Schools in the municipality of Rionegro, Antioquia, as a public program, articulated with actors, managers and independent institutions related to art and culture. This analysis is based on market, technical, administrative, legal, economic and financial studies to determine the feasibility of the project and its lines of action.

As support instruments for the studies carried out, a survey was conducted to characterize artists and cultural entities in the municipality of Rionegro; in addition, an approach was made to members of the Municipal Council of Culture in order to know their perception of the execution of the project.

Relevantly, the market study allowed defining three services framed in six lines of action, with four demand and integration profiles; in addition, a technical and legal favorability was found for the execution of the project, validating key factors such as suppliers, inputs and labor. Finally, the project is financially supported by a positive NPV and an IRR of 79%.

Key words: project, art, culture, artistic, actors, promotion, training, creation, circulation.

Introducción

Es el arte un sistema de prácticas que le dan identidad a las costumbres y tradiciones de una cultura, permitiendo el fortalecimiento del ser humano por medio de una construcción del tejido social; es por ello, que el propósito de la “Red de Escuelas de Arte de Rionegro” está orientado a contribuir en la formación integral del ser humano, desde las prácticas artísticas, a través del disfrute y el aprendizaje del arte, la fomentación de valores como la disciplina, la responsabilidad, el liderazgo y el compromiso social. Cuyo objetivo es permitir la articulación y visualización del sector cultural del municipio de Rionegro tanto a nivel local, regional, nacional e internacional, generando, por medio de la Subsecretaría de Cultura, estrategias de formación y proyección por medio de los diferentes programas y procesos culturales y artísticos para la recuperación, fortalecimiento y conservación de las costumbres y tradiciones culturales, la formación en valores y el buen aprovechamiento del tiempo libre de toda la comunidad rionegrera.

Pensar la creación de la “Red de Escuelas de Arte de Rionegro”, desde la planeación y las políticas públicas, implica una profunda reflexión sobre aquello que supera los intereses individuales, y permite dar cuenta del interés general, garantizando los derechos de los ciudadanos, sin dejar de tener como referente esencial, la construcción de ciudadanía cultural, fortaleciéndola en la medida que la formación estética se asume desde la integralidad, con el propósito de formar sujetos libres, creativos y respetuosos de la creación de los demás.

El presente trabajo de investigación permite identificar factores potenciales de integración y ejecución de la Red, bajo criterios claros de demanda y consumo de los servicios y la dinamización que permite la articulación transversalizada entre lo público y lo privado como forma mancomunada de trabajo. Su viabilidad se plantea desde unos antecedentes de formas de red alrededor de las artes en el ámbito latinoamericano, nacional, regional y local; sumado al análisis de los informes del observatorio cultural desarrollados por la UNESCO y el DANE; sustentada por los estudios de mercado, técnico, legal y administrativo, financiero y económico.

Se plantea la demanda con bases estadísticas y su proyección de crecimiento de forma progresiva y escalonada al darse la creación de la red como mecanismo de fortalecimiento de los espacios dedicados al fomento de las artes. Finalmente, se presentan unas conclusiones y recomendaciones resultantes de los estudios y el proceso de investigación.

1. Planteamiento del problema

Desde la creación en el 1968 del Instituto Colombiano de Cultura (Colcultura) cuya función principal era “el fomento de las artes y las letras, el cultivo del folclore nacional, el estímulo de bibliotecas, museos y centros culturales y la divulgación de la cultura nacional” (Ministerio de Educación Nacional, 1968, 26 de diciembre) y su transición a Ministerio de Cultura en el año de 1997 con el objetivo de democratizar la cultura y llevarla a todos los niveles y grupos poblacionales de Colombia (Ministerio de Cultura, 2023), convirtiéndose posteriormente en un factor importante en el desarrollo económico del país (según datos estadísticos aporta el 3% al PIB nacional) y en el quehacer de la comunidad (UNESCO, s.f). A través del arte y la cultura, Colombia ha podido establecer escenarios participativos, de inclusión, de conservación del patrimonio cultural, de la identidad y ha logrado construir territorios que salvaguarden la vida y los derechos humanos. Sin embargo, como lo plantea la UNESCO en su informe analítico de Colombia (UNESCO, s.f), uno de los principales problemas en la actualidad es la distribución desigual de las infraestructuras culturales, sugiriendo así que el acceso equitativo a espacios dedicados al desarrollo de prácticas artísticas podría dinamizar más el sector tanto en oferta como en demanda de bienes y servicios culturales y mejorar los indicadores de inversión social.

Por su parte, el municipio de Rionegro busca por medio de líneas estratégicas definidas, en su momento, en el Plan de Desarrollo Municipal “2020-2023 Juntos Avanzamos Más”, desarrollar proyectos que le apunten a construir una “Ciudad Cultural y Educada” con continuidad en el Plan de Desarrollo “2024 -2027 Rionegro Ciudad del Bienestar”. Actualmente, Rionegro cuenta con una Escuela de Formación Artística integrada por la Escuela de Música, Escuela de Artes Escénicas, Escuela de Literatura y Oralidad, Escuela de Artes Plásticas y Audiovisuales, Escuela de Tradiciones y Oficios; la cual opera a través de la Subsecretaría de Cultura, Patrimonio e Industrias Creativas y su figura de Casa de la Cultura, ofreciendo a la población rionegrera un amplio portafolio de cursos (más de 500 cursos en todas las modalidades). La administración municipal implementa un programa de estímulos artísticos y culturales que dinamizan el sector entorno a procesos de creación, formación, circulación y apropiación de la producción artística y cultural. Sin embargo, un análisis circunstancial y estructural del quehacer de la Casa de la Cultura sugiere que la centralización de los procesos se convierte en la principal problemática que limita el desarrollo y acceso de la población a las diferentes actividades que conforman la agenda cultural,

la formación en las diversas áreas del arte y la preservación de la memoria histórica y del patrimonio. A lo que se le suma la escasez de espacios y escenarios aptos para desarrollar toda la oferta de actividades formativas y la puesta en escena de los procesos en torno al arte y la cultura. La insuficiencia de instalaciones reduce la capacidad instalada para ofrecer servicios a más personas y, a su vez, disminuye la calidad de la formación y el óptimo desarrollo de las diferentes prácticas artísticas ofertadas en el municipio de Rionegro a través de la Subsecretaría de Cultura.

Es importante mencionar que, las academias, escuelas, grupos emergentes y corporaciones artísticas han hecho esfuerzos para integrar una red de danza local y hacer parte, a su vez, de una red regional logrando la unión de diversos actores y gestores culturales en miras de generar espacios que apunten a potenciar el sector, copiando ideas y modelos de acción de proyectos como la “*Red de Prácticas Artísticas Ciudad de Medellín*” y la “*Red Latinoamericana de Arte Para la Transformación Social*”.

En este sentido, explorando una sumatoria de factores y teniendo en cuenta que no se conocen estudios al respecto, se evidencia la necesidad de un estudio de factibilidad que dé respuesta a la integración de los diferentes actores, entidades y gestores culturales, en la articulación y transversalización de la formación artística integral bajo el modelo de Red de Escuelas de Arte; apuntando a organizar de una manera más eficiente, clara y estructurada el sector artístico del municipio y fomentar el diálogo constante entre la Subsecretaría de Cultura y el sector independiente, todo ello con miras a fortalecer el quehacer cultural y permitir la cohesión de los intereses, reconocer la labor de los artistas y agrupaciones, que han tomado la iniciativa de conformar redes en su respectivo campo de acción, dejando en evidencia su comprensión de la importancia del trabajo en equipo y la necesidad de organizarse para fortalecer el sector cultural y trabajar juntos en beneficio de toda la comunidad rionegrera.

Formulación del problema

¿Es factible la creación de una red de escuelas de arte en el municipio de Rionegro, Antioquia?

2. Justificación

El municipio de Rionegro cuenta con una gran cantidad de personas con un alto interés de formarse en diversas expresiones del arte; artistas, agrupaciones y colectivos culturales dedicados a la reconstrucción de las costumbres y tradiciones, capaces de visibilizar los procesos en pro de esta (la música; las artes plásticas; el teatro y sus diferentes expresiones; la danza en todas sus expresiones; la literatura; las artes visuales y el performance); cuenta también el municipio de Rionegro con una red de danza y una red de teatro promovida por los directores de grupos de danza y teatro locales; las cuales nacen como una imitación de modelos implementados en lugares como la ciudad de Medellín; a su vez, la Subsecretaría de Cultura, Patrimonio e Industrias Creativas cuenta con procesos formativos y de proyección en artes, además de proyectos comunitarios que se valen de estas expresiones artísticas, para impactar positivamente las comunidades y los actores sociales.

Es por ello por lo que el proyecto “Red de Escuelas de Arte de Rionegro” se concibe como una propuesta que pretende lograr un impacto social significativo en las concepciones artísticas y culturales de la comunidad, buscando el trabajo articulado y la formación transversalizada del arte y sus diferentes manifestaciones artísticas. Apuntando al desarrollo sociocultural y artístico del municipio y la región, aumentando la inversión social mediante la consolidación de espacios con fundamentación humanística y académica, donde el arte y la cultura se conviertan en un pilar fundamental en la construcción de tejido social; contribuyendo, entre otras cosas, al reconocimiento de la diversidad cultural y al desarrollo de las personas como seres creativos.

El propósito de la “Red de Escuelas de Arte de Rionegro” es contribuir en la formación integral del ser humano, desde las prácticas artísticas, a través del disfrute y el aprendizaje del arte, el fomento de valores como la empatía, el respeto y el compromiso social.

La creación de una Red que integre las diferentes manifestaciones artísticas por medio de nodos (escuelas), permitiendo la concatenación de esfuerzos de los órganos culturales públicos y los actores culturales privados o independientes (corporaciones, escuelas, academias, grupos emergentes), apunta de forma directa a factores misionales definidos por la UNESCO en sus recomendaciones para el desarrollo sociocultural de los países emergentes; ayuda a la co-creación de espacios para el fomento de las artes; transversaliza la formación y genera ambientes multiculturales, pluralistas y de inclusión.

Lo anterior, permite evidenciar un cambio en el enfoque y presenta los siguientes impactos al generarse una articulación bajo el modelo planteado por el proyecto Red de Escuelas de Arte:

- Aporta al desarrollo sostenible y sitúa al municipio como epicentro de desarrollo en la región por la relación multidimensional entre la cultura y el desarrollo.
- Aumenta la cobertura y oferta de servicios culturales.
- Aumenta el impacto sociocultural y permite la integración de diferentes actores culturales en un análisis poblacional y su entorno para determinar escenarios de acción con tejido social.
- Permite un trabajo articulado de los actores y gestores culturales en pro de un trabajo coordinado y eficiente de forma cooperativa.
- Impacto económico: generación de empleo, diversificación de las economías locales con repercusiones regionales y generan ingresos.
- Impactos no económicos: expansión de oportunidades de participación en la vida cultural y promoción de la diversidad cultural.
- Una inversión social que impacta directamente el desarrollo social y personal de las comunidades.
- Una educación artística de calidad que nutre la creatividad y la innovación, repercutiendo en la formación de una audiencia culta.
- Fortalece los vínculos entre arte, modelos de vida, patrimonio y la comunicación cultural y entre ellos, con la educación, el medio ambiente, el turismo y el desarrollo económico haciendo gala de la cultura como herramienta de inclusión social.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Evaluar la viabilidad legal, comercial, técnica y financiera para la implementación de una Red de Escuelas de Arte en el municipio de Rionegro, Antioquia, que promueva el acceso a la educación artística y cultural, fortalezca la identidad local y fomente el desarrollo comunitario sostenible.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar las necesidades y expectativas del sector cultural rionegrero que permita determinar el mercado objetivo, al cual puede dirigirse el modelo de Red de Escuelas de Arte.
- Realizar un estudio de mercados mediante la recopilación y análisis de datos de los posibles miembros, competidores y el mercado en el que se desarrollará la Red de Escuelas de Arte.
- Elaborar un estudio técnico que determine las características de los servicios y la gestión administrativa necesaria para la prestación de los servicios de la Red de Escuelas de Arte.
- Efectuar un estudio legal para determinar los requerimientos mínimos legales establecidos en Colombia para la prestación de los servicios de la Red de Escuelas de Arte.
- Determinar un estudio económico - financiero para determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto con base a indicadores financieros para la Red de Escuelas de Arte.

4. Marco teórico

4.1. Marco histórico o antecedentes

Por medio de un rastreo de antecedentes a nivel nacional y latinoamericano se encontraron proyectos de importante trascendencia que usan el modelo de red para lograr sus objetivos misionales con éxito. Se presentarán en referentes internacionales, nacionales y regionales.

4.1.1. Referentes internacionales

- Red Latinoamericana de Arte y Transformación Social. Inició su primera fase en el año 2003, tratando de identificar lo que había, lo que se necesitaba y las proyecciones requeridas (Picasso, s.f); fue constituida como organización en el año 2005 por 24 organizaciones pertenecientes a Argentina, Brasil, Chile y Perú; a la fecha se le suman países como Honduras, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Uruguay y Colombia, para un total de 60 organizaciones (Sanguinetti, 2009), cuyo objeto de desarrollo está orientado a mejorar los contextos de pobreza y exclusión social presentes en Latinoamérica, por medio de programas y proyectos innovadores que abarcan la danza, el teatro, la música, artes visuales, entre otras prácticas artísticas. La Red Latinoamericana de Arte y Transformación Social ha realizado avances importantes en el trabajo articulado, permitiendo la gestión y la creación de nuevas alianzas como la interacción con el mercado cultural MERCOSUR.

4.1.2. Referentes nacionales

- Red de Artes Vivas (Bogotá). Como aparece en su sitio web, www.redartesvivas.com, fue fundada en el año 2009 por egresados de la primera cohorte de la Maestría Interdisciplinar en Teatro y Artes Vivas de la Universidad Nacional de Colombia. Se constituye como una organización sin ánimo de lucro, cuyas líneas de acción son la circulación, formación, publicación y artes vivas aplicadas. (Artes Vivas, s.f.)
- Redes culturales (Boyacá). Creada por medio del Decreto 1280 de 2009 (Gobernación de Boyacá, 2009), donde se establecen los parámetros de constitución y reglamentación del Sistema Departamental de Cultura, entre estos se encuentra la conformación de Redes Culturales y Áreas Artísticas; enmarcando la danza, el teatro, la música, la cinematografía y audiovisuales, así como la literatura y las artes plásticas dentro de dichas áreas; al igual

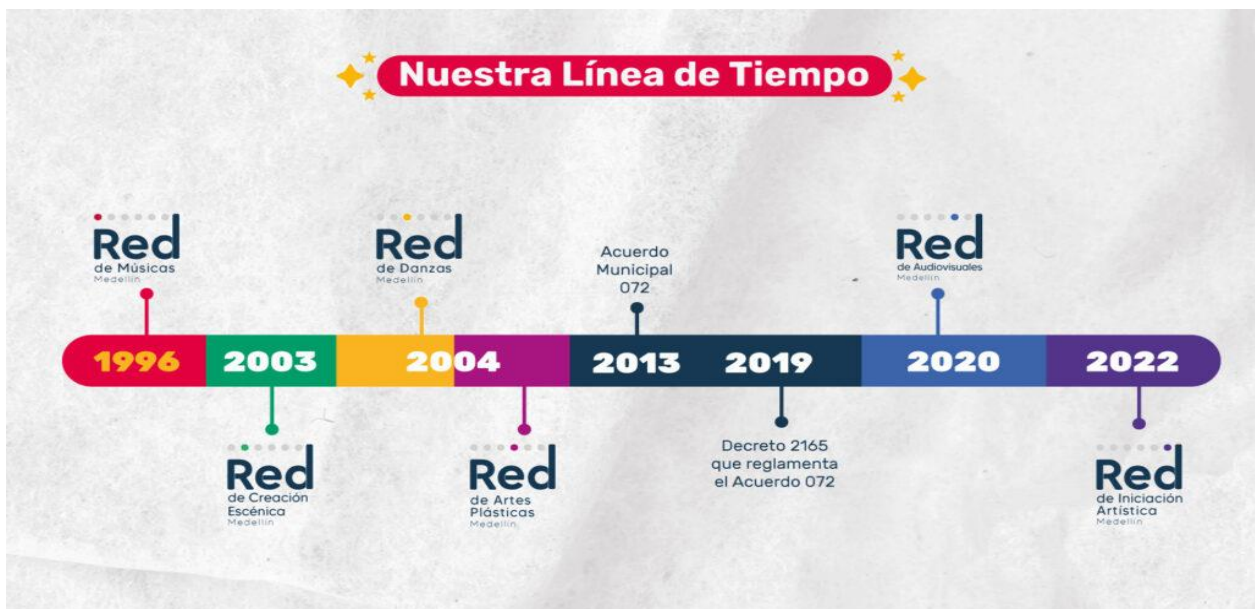
que las diferentes entidades e instituciones culturales, tanto públicas como privadas. (Gobernación de Boyacá, 2022)

4.1.3. Referentes regionales y locales

- Red de Prácticas Artísticas y Culturales Ciudad de Medellín. Se consolida por medio del acto administrativo – legal “Acuerdo 72 de 2013” (Concejo de Medellín, 2013), el cual, como lo manifiesta la Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín (Alcaldía de Medellín, s.f), busca fomentar la formación artística y cultural, vinculando diferentes actores de la ciudad en miras de garantizar los derechos culturales de niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Se entiende como una red de semilleros y laboratorios para la exploración y el goce de las diferentes artes como herramienta incluyente para despertar la creatividad y promover una reflexión sobre sí y el entorno; reúne a la Red de Danza, la Red de Escuelas de Música, la Red de Artes.

Es importante mencionar que antes de concebirse la Red de Prácticas Artísticas y Culturales Ciudad de Medellín, ya existía la Red de Música, Red de Creación Escénica, Red de Danza y Red de Artes Plásticas; siete (7) años después de la publicación del Acuerdo 72 de 2013, fue creada la Red Audiovisual y, años más tarde, la Red de Iniciación Artística. A continuación, se detalla la línea de tiempo de la red:

Figura 1 Línea de Tiempo de la Red de Prácticas Artísticas y Culturales Ciudad de Medellín.



Fuente: Sitio web de la Alcaldía de Medellín, Secretaría de Cultura Ciudadana

- Red de danza y teatro en el oriente antioqueño. La articulación en red como forma mancomunada de trabajo no fueron creadas con un proceso investigativo que dictara la viabilidad de su constitución; fueron, más bien, el resultado de la necesidad latente de dinamizar el sector cultural, unión de fuerzas de instituciones y actores culturales partiendo de las premisas de pluralidad, multiculturalidad, diversidad, entre otros factores que se ven impactados de forma positiva por las prácticas artísticas. En ese orden, encontramos la Red de Danza del Oriente Antioqueño (Redanzo) y la Red de Danza de Rionegro, creada en el 2019 por directores de diferentes academias del municipio en busca de fortalecer los procesos de proyección y creación en danza (Red de Danza de Rionegro, s.f.); la Red de Teatro del Oriente (GATO).

La cooperación y el trabajo articulado se hacen indispensables para fortalecer el desarrollo artístico y cultural; como lo plantea el ingeniero Luís Rivera Terrazas en su artículo “Red de Círculos de Estudio y Participación Ciudadana” (Terrazas, 2011): Las Redes Culturales pueden constituirse desde lo social en tiempo real, capaz de construir espacios que propicien la creatividad de la comunidad artística, sugiriendo una capacidad resolutive para atender las demandas ciudadanas.

4.2. Marco conceptual

- **Factibilidad.** “Los estudios de factibilidad tienen por objetivo decidir sobre la posibilidad y conveniencia de realizar una idea de proyecto y determinar cuál es la mejor forma de hacerlo” (Pazos). Según Marcial Córdoba Padilla, los estudios de factibilidad se clasifican en técnicos (viabilidad física y material), legales (normas legales que interfieren en el desarrollo del proyecto), ambientales (impacto sobre el ambiente), económica (rentabilidad de la inversión en un proyecto), política (intencionalidad de quienes deben decidir sobre la realización de un proyecto, independiente de su rentabilidad), de gestión (determina las capacidades de gestión interna para llevar a cabo el proyecto). (Padilla, 2011)
- **Estudio de mercado.** Según Miranda (Miranda, 2013), El estudio de mercado permite el análisis y recopilación de información (antecedentes) por medio de técnicas que determinen el entorno que rodea a la empresa, teniendo en cuenta variables tanto sociales (indicadores demográficos, hábitos de consumo; subsidios o tarifas de servicios públicos, ingresos de la población; entre otros) como económicas (crecimiento económico; precio de bienes y servicios tanto de la competencia, los complementarios y sustitutos; políticas del gobierno). El estudio de las variables socioeconómicas, sustentadas en la identificación previa de una necesidad en el mercado, ayuda a determinar la viabilidad de

ejecutar o no un proyecto que ofertará un bien o servicio demandado por una comunidad; dichos proyectos pueden ser generadores de ingresos monetarios (privados) o no generadores de ingresos monetarios (públicos).

En otras palabras, un estudio de mercado debe considerar tres aspectos importantes: 1) producto o servicio (caracterización clara e inequívoca), 2) consumidor (costumbres y hábitos de consumo del posible usuario) y 3) el mercado (ventas, patrones de aceptación y uso del producto o servicio). Por lo tanto, se hace indispensable delimitar el rango de acción del mercado (local, regional, nacional o extranjero) al que apuntará la empresa con el producto o servicio; conocer el enfoque del bien o servicio (productos tradicionales, nuevos o sustitutos); conocer la cadena de suministros para la elaboración del producto o prestación del servicio, determinado costes, impacto en el entorno, capacidad de producción frente a la demanda, entre otros aspectos relevantes en el proceso de investigación.

- **Estudio técnico.** Miranda define el estudio técnico como la identificación de diferentes opciones de tamaño y su relación con el mercado; criterios en la búsqueda de alternativas de localización; identificación y selección de procesos técnicos utilizables; aproximación al modelo administrativo tanto para el período de ejecución como para la operación; definición, en lo posible detallada, de todas las actividades que se implementarán de manera cronológica en la etapa de ejecución del proyecto, posibilitando la determinación del momento de puesta en marcha. (Miranda, 2013)

El estudio técnico enruta los medios estratégicos para optimizar los recursos y su disposición para el desarrollo de la actividad a implementar; permite identificar procesos, insumos, formas y medios de intercambio entre los actores inmersos en la operación y vida útil del proyecto. Desde este estudio, se pueden apreciar aspectos relevantes en el análisis financiero que presenta la viabilidad de la actividad económica y/o social a desarrollar.

- **Estudio administrativo y legal.** En un proyecto de inversión, el estudio administrativo otorga mecanismos que son de ayuda para las personas que liderarán la ejecución del mismo. Como lo plantea Sapag, este estudio identifica elementos administrativos como lo son la plataforma estratégica que defina el rumbo y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos de la empresa; además, se hace el diseño del organigrama y la definición del perfil idóneo del talento humano para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Finalmente se muestra el aspecto legal, fiscal, laboral y ecológico que debe tomar en cuenta toda organización para iniciar sus operaciones o bien para reorganizar las actividades ya definidas. (Sapag, 2008). Los aspectos legales, aunque no sean factores que pueda controlar la empresa, son incidencias externas que afectan de forma indirecta la operatividad; se deben tener en cuenta temas como la localización, tipo de empresa y el régimen tributario que la acobija.
- **Estudio financiero.** Según lo expuesto por Sapag (Sapag, 2008), el estudio financiero está orientado a sistematizar la información financiera que proporcionaron las etapas

anteriores a este estudio. Elaborar cuadros analíticos y datos adicionales que posibiliten la evaluación y viabilidad financiera del proyecto a ejecutar. El estudio financiero, tabula los diferentes ítems recopilados en los estudios previos; ordenando elementos de inversión, costos e ingresos presentes en la ejecución del proyecto; sin embargo, este estudio debe considerar todas las variables propias de un estudio financiero, ya que es probable que no se haya suministrado toda la información necesaria.

- **Red de arte o red cultural.** Según la Red Cultural del Banco de la República en Colombia define la red cultural como un “sistema complejo de rutas de intercambio de información, servicios y productos culturales.” (Banrepcultural, s.f.)
- **Agentes culturales.** se entienden en un sentido amplio, desde la gestión cultural, como un actor que intervienen o pueden intervenir en las políticas culturales. (Revista Iberoamericana de Educación, s.f.)
- **Cultura.** Según Claude Lévi-Strauss la cultura es “un fragmento de la humanidad que, desde el punto de vista de la investigación de que se trate y de la escala en que esa investigación se lleva a cabo, presenta diferencias significativas con respecto al resto de la humanidad...”. A partir de este concepto, La cultura puede considerarse como un conjunto de sistemas simbólicos que tienen situados en primer término el lenguaje, las reglas matrimoniales, las relaciones económicas, el arte, la ciencia y la religión. Estos sistemas tienen como finalidad expresar determinados aspectos de la realidad social, e incluso las relaciones de estos dos tipos de realidad entre sí, y las que estos sistemas simbólicos guardan los unos frente a los otros. La conferencia mundial sobre políticas culturales celebrada en ciudad de México en 1982 y organizada por la UNESCO, definió la cultura como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores tradicionales y las creencias. (Gil, s.f.)
- **Arte.** El arte es toda forma de expresión de carácter creativo que puede tener un ser humano. Se trata de expresar lo que una persona siente a través de una infinidad de formas y técnicas. Existen numerosos conceptos de arte, éste varía de acuerdo con cada disciplina, a cada personaje que la describe, a la rama, a la escuela histórica, de acuerdo al lugar de donde proviene o incluso de acuerdo a la época, pero siempre es hacia el mismo sentido.

4.3.Marco contextual y geográfico

El municipio de Rionegro se encuentra localizado en la subregión del oriente antioqueño en Colombia, ubicado a 45 kilómetros, aproximadamente, de la capital de Antioquia. Limita con los municipios de Guarne y San Vicente por el norte; Marinilla y El Carmen por el oeste; al sur con La Ceja y al oeste con El Retiro, Envigado y Medellín.

El suelo urbano del municipio se encuentra dividido en 10 barrios: El Porvenir, Centro, El Hospital, Alto del Medio, Belchite, San Antonio, Gualanday, El Faro, Santa Ana y Cuatro Esquinas. El suelo rural se encuentra dividido en las siguientes veredas, la cuales se identifican de norte a sur, con los siguientes nombres: Río Abajo, Los Pinos, San Luis, Santa Bárbara, Galicia parte alta, Galicia parte baja, La Mosca, Mampuesto, La Laja, Fontibón, El Carmín, Cuchillas de San José, Cimarrona, Ojo de Agua, La Mosquita, Villa Rica Ranchería, Abreo, Abreito, Vereda La Quebra, Vereda Yarumal, Convención, Chachafruto, Barro Blanco 1, Barro Blanco 2, Chipre, El Tablazo, Tablacito, Tres Puertas, Vilachuaga, Guayabito, Cabeceras de Llano Grande, Pontezuela, Capiro, Higuierón, Vereda Santa Teresa. (Alcaldía de Rionegro, s.f.)

Según las estadísticas demográficas presentadas por el DANE en el Censo Nacional de Población y Vivienda (2018), Rionegro cuenta con una población de 135.465 habitantes, de los cuales el 61% (83.007) viven en zona urbana y el 39% (52.458) habita en zona rural. (DANE, s.f.)

Figura 2 Distribución geográfica del Municipio de Rionegro



Fuente: <https://www.rionegro.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Galeria-de-Mapas.aspx#lg=1&slide=1>

5. Metodología

A continuación, se plantea la metodología de investigación con la que se busca recolectar la información para dar respuesta a los objetivos planteados en el proyecto. Ciertos procesos de la investigación exigen una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, sin embargo, tendrá mayor relevancia el enfoque cuantitativo.

5.1. Tipo de estudio

Exploratorio descriptivo. El diseño de la investigación será no experimental, descriptivo y exploratorio, buscando determinar variables que sustenten o no la realización del proyecto; factores como la demanda, competencia, oferta; entre otros.

5.2. Método de investigación

5.2.1. *Método de factibilidad.*

Estudio compuesto que involucra análisis individuales como:

- **Estudio de mercado:** caracterización de actores mediante el uso de encuestas estructuradas y semiestructuradas (cuestionario). Análisis del entorno usando la herramienta PESTEL, 5 fuerzas de Porter, matriz DOFA.
- **Estudio técnico:** con base en el estudio de mercado, determinar los insumos necesarios para el intercambio de espacios de práctica y fomento de las artes; recursos demandados por las alianzas estratégicas; rutas de acción e integración y su necesidad operativa.
- **Estudio administrativo:** diseño del organigrama que requiere el proyecto, dejando establecidas las funciones y roles de las diferentes áreas que hacen parte del proyecto.
- **Estudio legal:** examinar las diferentes normativas municipales, departamentales, nacionales por medio de investigación documental de fuentes secundarias de información. Se utilizarán fichas de revisión bibliográficas para identificar aspectos que puedan afectar el proyecto.
- **Estudio financiero:** por medio de herramientas financieras como lo son el flujo de caja, costos fijos y variables, balance general, entre otros instrumentos de proyección financiera, que permita identificar la viabilidad financiera de puesta en marcha del proyecto.

5.3. Técnicas de recolección de la información

5.3.1. Encuestas

Cuestionario dirigido a actores y gestores culturales con preguntas de respuesta única; aplicada a través de Google Form como instrumento de divulgación y recolección de información sectorizada y de forma eficiente. La encuesta fue aplicada a 546 actores y gestores culturales con el fin de generar una caracterización del sector artístico y cultural del municipio de Rionegro y posibilitar la identificación de actores e instituciones que cuentan con espacios dedicados a la formación, fomento, creación y circulación de las diferentes manifestaciones y prácticas artísticas. Ver Anexo 1. Encuesta de caracterización del sector artístico y cultural de Rionegro Antioquia.

5.4. Población

Actores, entidades y gestores artísticos y culturales (academias, agrupaciones, corporaciones, asociaciones, colectivos, compañías, fundaciones, S.A.S, personas naturales) con presencia en el municipio de Rionegro, Antioquia, que cuentan con espacios dedicados a la formación, fomento, creación y circulación de las diferentes manifestaciones y prácticas artísticas y que desarrollan sus actividades de forma independiente a la administración pública del municipio.

5.5. Muestra

Se tomará como muestra no probabilística las entidades independientes (academias, agrupaciones, colectivos, compañías, S.A.S, entre otras formas de asociación) que tienen presencia en el municipio de Rionegro, Antioquia, que cuentan con espacios dedicados a la formación, fomento, creación y circulación de las diferentes manifestaciones y prácticas artísticas. Por lo anterior, para este estudio se trabajará el muestreo por conveniencia, en el cual se tendrá en cuenta las personas o entidades que pertenecen al nicho de mercado establecido para la Red de Escuelas de Arte en el municipio de Rionegro, Antioquia.

5.6. Fuentes de información

5.6.1. Fuentes de Información Primarias.

Como fuente de información primaria se hará uso de los resultados obtenidos por el enfoque investigativo de la encuesta, y de documentos como libros, informes investigativos, documentos

oficiales de universidades privadas y públicas, informes técnicos, revistas científicas y de informe cultural, otras tesis de grado y normas técnicas.

5.6.2. Fuentes de Información Secundaria.

Para la información secundaria se hará mediante la recopilación de información en el sector cultural, así mismo, con la información proporcionada por parte del mercado del sector productivo, así como las diferentes actores, agremiaciones y entidades relacionadas con los estudios estadísticos en el sector.

6. Desarrollo metodológico

El estudio de factibilidad de la Red de Escuelas de Arte en el municipio de Rionegro, Antioquia, se abordará a través de 5 capítulos, que corresponden a los estudios determinados en los objetivos específicos:

- Capítulo 1. Análisis del entorno de la Red.
- Capítulo 2. Estudio de mercado.
- Capítulo 3. Estudio técnico.
- Capítulo 4. Estudio legal.
- Capítulo 5. Estudio económico financiero.

6.1. Capítulo 1. Análisis del entorno de la red

6.1.1. Análisis del entorno y el sector cultural.

Como lo planteó en el 2015 la entonces ministra de cultura, Mariana Garcés Córdoba, desde los años noventa Colombia ha experimentado el inicio de un rastreo estadístico que le ha permitido identificar parámetros de medición y desarrollo de las prácticas artísticas y culturales y su impacto en la sociedad; trayendo consigo el diseño de metodologías que ayuden al proceso de medición de los bienes y servicios culturales y su aporte al desarrollo de la sociedad. (Ministerio de Cultura de Colombia, 2015)

Colombia ha sufrido una transformación entorno a la apreciación de las artes y la cultura, el diseño de políticas públicas que dicten lineamientos de acción y ejecución que fortalezcan el sector y la implementación de estrategias de apropiación y divulgación del patrimonio y la creación artística, han sido piezas fundamentales para enrutar el quehacer de actores y gestores culturales. En el informe de “*Cultura a la Medida*”, se plantea el reto de dimensionar la cultura como un proceso social, un entorno que se produce, se circula y se consume en la historia social y que no aparece siempre de la misma manera; de allí la necesidad de diversificar las actividades e incentivos para el mejoramiento de las prácticas artísticas. (Ministerio de Cultura de Colombia, 2015)

6.1.2. PESTEL

- Político y legal.

Desde la creación en el 1968 del Instituto Colombiano de Cultura (Colcultura) cuya función principal era “el fomento de las artes y las letras, el cultivo del folclore nacional, el estímulo de bibliotecas, museos y centros culturales y la divulgación de la cultura nacional” (Ministerio de Educación Nacional, 1968, 26 de diciembre) y su transición a Ministerio de Cultura en el año de 1997 con el objetivo de democratizar la cultura y llevarla a todos los niveles y grupos poblacionales de Colombia (Ministerio de Cultura, 2023), se le ha apostado a crear e incentivar espacios dedicados al desarrollo sociocultural.

Se han implementado políticas y normas que sirven de guía en el marco nacional, departamental y local para fomentar el arte y la cultura. Entre ellas tenemos, la ley 397 de 1997 - Ley General de Cultura- alineada con los artículos 70, 71 y 72 de la Constitución Política de Colombia. A nivel local existen una serie de acuerdos y decretos que disponen el fomento cultural, entre los cuales se encuentran el Acuerdo 039 9 de octubre de 1993, por medio del cual se crea el Fondo Mixto de Fomento Cultural; Acuerdo 059 17 de enero de 1994, por el cual se crea el Consejo Municipal de Cultura y se reestructura la junta del Fondo Mixto de Fomento Cultural y Artístico de Rionegro. Adicionalmente, el Plan Decenal de Cultura de Rionegro, 2021 – 2031, se convierte en una guía de desarrollo cultural, donde se contempla el programa de creación de la Red de Escuelas de Arte, con aprobación de dicho programa por medio del acuerdo municipal 016 de 2021.

De acuerdo al análisis anterior, existen sustentos legales que dan una base para la articulación de los actores, entidades y gestores culturales bajo un modelo de red; generando una respuesta acertada a las dinámicas del sector.

- **Económico**

Los factores económicos condicionan la demanda general de un bien o servicio, determinando los puntos de acción en términos financieros que permitan la viabilidad y ejecución del proyecto. Es por ello, que se hace necesario un mapeo de variables macro y microeconómicas que ayuden a interpretar la curva de producción, consumo y distribución de los servicios del sector artístico y cultural.

Desde el 2019, el DANE ha emitido un reporte, en conjunto con la Mesa de Información, que contiene estadísticas acerca de la “Economía Cultural y Creativa”. Según el noveno reporte presentado por el DANE (DANE, 2023), el sector cultural aporta el 3,0% del PIB nacional; cuya participación se encuentra distribuida en tres (3) segmentos: Creaciones Funcionales (47,6%), Artes y Patrimonio (28,7%) e Industrias Culturales (23,7%). Según la Encuesta de Consumo Cultural (ECC), al 2020 las personas mayores de 12 años asistieron con mayor frecuencia a eventos relacionados con conciertos, recitales, presentaciones o espectáculos de música en vivo, en espacios abiertos o cerrados (20,6%); seguida por la asistencia a ferias o exposiciones artesanales (17,0%); teatro, opera o danza (11,8%) y exposiciones, ferias o muestras de fotografía, pintura, grabado, dibujo, escultura o artes gráficas (7,1%).

El diseño de políticas públicas culturales ha permitido una dinamización del sector, aportando al desarrollo de propuestas artísticas de mayor calidad y con presencia en diversos escenarios, incentivando el consumo directo e indirecto de bienes y servicios con contenido cultural. Los programas de Concertación Nacional y de Estímulos Artísticos y Culturales en el entorno nacional, regional y local destinan recursos económicos para los actores y gestores culturales con presencia en el territorio. Sin embargo, el año 2020, con sus contingencias pandémicas, dejó en evidencia la informalidad del sector y su vulnerabilidad ante las precarias vías de acceso a medios y métodos para obtener recursos.

- **Social**

El desarrollo social de una comunidad se puede entender, como lo plantea Salomón Kalmanovitz, como un conjunto de factores que involucra la salud, educación, recreación, deportes, solidaridad, confianza, tejido social y cultura. Y con la misma importancia con la que se desarrolla la salud y la educación, “el Estado debe destinar recursos para salvaguardar los patrimonios artísticos, culturales e históricos de la sociedad, haciéndolos accesibles a toda la población.” (Kalmanovitz, s.f)

Los procesos artísticos y culturales se han convertido en un factor de resiliencia y resistencia social, permitiendo a una sociedad permeada por altos índices de violencia, terrorismo, sicariatos, entre otros acontecimientos que vulneran la integridad del ser humano, sobrellevar y generar redes de desarrollo y tejido social. Las manifestaciones artísticas como la danza y la música se han tomado escenarios no convencionales como las calles de la Comuna 13 en la ciudad de Medellín; han ayudado a municipios como San Rafael Antioquia a resurgir y mostrarles otras opciones a las nuevas generaciones.

En ese orden de ideas, la presente dimensión social sugiere que los estudios desarrollados en los diferentes Planes de Gobierno sitúan a la cultura como un eje transformador y de gran importancia para la construcción social a través de la creación de espacios que permitan el aprovechamiento del tiempo libre, el fortalecimiento de los valores y la responsabilidad social; sin embargo, son indispensables las estrategias y líneas de acción que den vida a los programas y proyectos culturales.

- **Tecnológico**

Los factores tecnológicos influyen de forma crucial en el desarrollo de cualquier sector; determinando su eficiencia y alcance en un entorno cada vez más relevante: la globalización e intercomunicación. Según información estadística del DANE (DANE, 2023) el uso de tecnologías de la información y la comunicación alcanza un 59,6% de los micronegocios de Economías Culturales y Creativas a nivel nacional; dispositivos electrónicos, hacen parte del desarrollo habitual de las actividades, siendo el celular uno de los más usados con una representatividad del 90,0% para el año 2022 y el 80,3% hacen uso de la internet para llevar a cabo sus actividades.

Entes territoriales como el Ministerio de Cultura (MinCultura); El Instituto de Cultura y Patrimonio de Antioquia (ICPA) y la Subsecretaría de Cultura, Patrimonio e Industrias Creativas de Rionegro, disponen de sus páginas web y plataformas digitales para todo el despliegue de fomento, formación y participación en convocatorias de estímulos, capacitaciones e invitaciones a diversos eventos, permitiendo el acceso de poblaciones alejadas a todo un despliegue de actividades masificadas entorno a la cultura.

6.1.3. *Cinco fuerzas de Porter*

- **Poder de negociación de los clientes**

Existe una gran variedad de academias, corporaciones, escuelas y colectivos artísticos en el territorio orientadas al fomento de las artes, que cuentan con la experiencia y las instalaciones para el desarrollo de las diversas prácticas artísticas, permitiéndoles orientar su participación mediante propuestas que potencien su presencia en el mercado y les permita acaparar de forma directa o indirecta un mayor público. Aunque, el acceso, en términos económicos, a sus servicios se convierten en una barrera para el usuario, disminuyendo su poder de negociación.

- **Competencia del mercado**

El conjunto de las entidades culturales privadas ofrece unos servicios variados y con espacios de personalización de este, orientando la formación a una customización del servicio; sin embargo, el costo por obtener el servicio se convierte en una limitante del mercado y en una ventaja para la Red como entidad de integración de las escuelas de la Escuela de Formación Artística del municipio. La integración bajo el modelo de red en forma de nodos dinamiza la formación integral del artista y permite la participación de más población con estándares más altos en la calidad formativa. Por otro lado, y aunque los programas de acceso a la obtención de recursos económicos limitan la participación de entes estatales de orden municipal, son estos capaces de crear valor a partir del arte y la cultura en toda su cadena de valor: fomento, formación, creación y circulación.

- **Amenaza de nuevos competidores**

El sector artístico y cultural no cuenta con grandes barreras para ingresar como oferente, por el contrario, existen diversas políticas, planes y programas que buscan potenciar los espacios existentes y permitir la apertura de nuevos lugares dedicados a la prestación de servicios culturales y a la generación de contenido artístico. La creación de la RED, al tratarse de un proyecto alineado con las líneas estratégicas de los programas municipales de enfoque cultural, de carácter público (estructura orgánica pública y alianzas de participación de entes independientes) cuyo objetivo es la integración articulada y transversalizada de la formación y apropiación de las artes, considera a los nuevos entrantes un potencial para generar alianzas; sin embargo, una forma de asociación organizada entre estos sí representaría una amenaza para la red en términos de gestión de proyectos y recursos a través de terceros y la idoneidad de los espacios para el disfrute de las

manifestaciones artísticas. La fuerza de los competidores aumenta con el criterio de credibilidad y confianza que generan, debido a la mala percepción de la población acerca de las ofertas provenientes de entidades públicas.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los actores y gestores independientes se convierten en clientes y proveedores directos de la Red, lo que se traduce en un factor relevante en términos de quién y cómo ofrece los servicios culturales y cómo es su dinámica de participación en el mercado. Tiene poder de autogestión de recursos y medios orientados al fortalecimiento y ejecución de eventos entorno al arte y la cultura, generando un alto impacto. Existen, también, aquellos que tienen la infraestructura adecuada e idónea para el desarrollo y práctica, dándole al sector privado una ventaja en términos locativos frente a las necesidades latentes de espacios de los entes territoriales.

- **Amenazas de productos sustitutos**

Considerando a las industrias creativas, se puede decir que los sustitutos pueden venir de todo lo relacionado con la industria del entretenimiento, el ocio, el deporte, que pueden ofrecer una gran variedad de actividades fuera del ámbito artístico y cultural ya que entusiasman a las masas, permitiendo la participación de población de todos los niveles socioeconómicos y se hacen accesibles para las poblaciones más vulnerables. Por lo tanto, se considera a los sustitutos, ya que su impacto es alto y sus alternativas de distracción son muy variadas.

6.1.4. Análisis DOFA

Tabla 1 Análisis DOFA y mezcla de estrategias.

Factores internos	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo fortalecimiento del sistema cultural municipal. - Espacios poco adecuados e insuficiencia de insumos y equipamiento para el desarrollo y promoción de las artes. - insuficiencia en la formación de público, provocando una baja participación ciudadana en los escenarios artísticos y culturales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plantilla de docentes idóneos y con experiencia. - Políticas públicas culturales orientadas al fortalecer el desarrollo de las prácticas culturales. - Acceso gratuito a todos los procesos de formación artística y cultural de la Escuela de Formación Artística municipal.
Factores externos	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
OPORTUNIDADES		
Ubicación estratégica del municipio de Rionegro	Realizar seguimiento y control a las acciones estipuladas en los planes y	Contar con un Consejo Municipal de Cultura y una ciudadanía cultural

Instituciones de Educación Superior con presencia en la zona.	proyectos establecidos en el plan municipal de cultura.	fortalecida para la planificación de los programas y políticas públicas del sector cultural.
Movimientos económicos y comerciales del sector privado.	Adecuación de las instalaciones físicas existentes para uso exclusivo en el desarrollo de actividades artísticas y culturales.	Contar con un Plan de Cultura como guía y ruta de acción para brindar solución a las necesidades del sector.
Existencia de convocatorias locales, regionales y nacionales		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
Bajo apalancamiento de recursos para el desarrollo del sector cultural a nivel nacional.	Gestionar recursos para la ejecución de los planes y proyectos establecidos para el sector cultural.	Estructura orgánica de las políticas públicas culturales que faciliten las rutas de acción y ejecución.
Agenda cultural variada y constante en municipios aledaños, ocasionando la migración de actores culturales hacia estos lugares.	Creación de escenarios adecuados para la formación y ejecución de propuestas y proyectos artísticos y culturales.	Programas de formación a formadores orientado al fortalecimiento de habilidades y destrezas blandas y duras.
Cambios de gobierno y con ellos las líneas estratégicas de acción.		Planes de acción y convergencia entre el sector artístico que permitan el dialogo y la construcción conjunta por medio de una socialización de saberes

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Capítulo 2. Estudio de mercado

6.2.1. Identificación de la Red

La Red de Escuelas de Arte De Rionegro es un proyecto alineado, en su momento, con la Línea 3 “Ciudad Cultural y Educada” del plan de Desarrollo 2020 – 2023 “Rionegro Juntos Avanzamos Más,” apalancado actualmente en el Plan de Desarrollo municipal 2024 – 2027 “Rionegro Ciudad del Bienestar” en su eje temático “SER”, línea estratégica 2 -Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar- y las líneas de acción del Plan de Desarrollo Nacional 2022 – 2026 “creación del Sistema Nacional de Formación y Educación para la Convivencia y la Paz; creación del Sistema Nacional de Circulación de las Artes, las Culturas y los Saberes”; a su vez, se encuentra enmarcado como programa en el Plan Decenal de Cultura Municipal 2021-2031 “Juntos por una Ciudadanía Cultural, Participativa y Democrática (programa 2 Red de Escuelas de Arte de Rionegro, Línea 2 Gestión del conocimiento inteligente y sostenible). La Red estará orientada a una formación integral del actor y gestor cultural, para fortalecerlo como mediador de las demandas culturales ciudadanas, de las posibilidades económicas, sociales, políticas y ambientales, y como

dinamizador de las políticas culturales, que se refieren a su contexto territorial, para ser capaz de asumir responsabilidades de acuerdo con las políticas públicas.

La Red estará conformada por cinco (5) escuelas, integradas en forma de nodos que permitirán su transversalización y trabajo articulado entre la entidad pública, las entidades independientes y el sector cultural. Dichas escuelas serán: Artes Escénicas (danza y teatro); Artes Plásticas (pintura, dibujo, caricatura e ilustración, estimulación artística e iniciación a las artes) y Audiovisuales (fotografía y video); Música (en todas sus dimensiones); Literatura y Oralidad; Artes y Tradiciones (zapatería, carpintería, bisutería) que conforman los nodos principales de la Red y permiten la articulación con los actores y entidades culturales independientes bajo una caracterización y previo análisis del enfoque misional de esta.

La Red tendrá seis (6) líneas de acción, agrupadas en tres (3) servicios:

Tabla 2 Servicios y líneas de acción de la Red.

	SERVICIOS PRESTADOS POR LA RED		
	Diversificación del portafolio de servicios	Servicio artísticos y culturales.	Gestión cultural
LÍNEAS DE ACCIÓN POR SERVICIO	Cobertura en dos dimensiones: poblacional y territorial.	Formación. Fomento. Proyección y circulación	Banco de proyectos (capacitación, formulación, gestión de recursos). Políticas Públicas (apoyo en la gestión y formulación de políticas públicas)

Fuente: Elaboración propia.

Los servicios que prestará la RED se encuentran enmarcados en la siguiente identificación de actividades del sector:

Tabla 3 Identificación del Sector Cultural.

Sector:	Terciario (Servicios)	
CIU	9001	Creación Literaria
	9002	Creación Musical
	9003	Creación Teatral
	9004	Creación Audiovisual
	9005	Artes Plásticas y Audiovisuales
	9006	Actividades Teatrales
	9007	Actividades de Espectáculos Musicales en Vivo
	9008	Otras Actividades de Espectáculos en Vivo
	9101	Actividades de Bibliotecas y Archivos
	9102	Actividades de Funcionamiento de Museos, Conservación de Edificios y Sitios Históricos
	8553	Enseñanza Cultural

Fuente: Adaptación propia con base en información del DANE

6.2.2. Población objetivo

Para el presente estudio de mercado se contemplan los siguientes perfiles como población objetivo, para los cuales se presentan las proyecciones del mercado objetivo; para el caso de los usuarios (comunidad en general), se basa en promedios históricos con un porcentaje incremental de cobertura determinado en el Plan Decenal de Cultura 2021-2031 “Juntos por una Ciudadanía Cultural, Participativa y Democrática” del municipio de Rionegro. Para los demás perfiles, se definieron porcentajes de participación con base a la encuesta de caracterización aplicada al sector artístico y cultural del municipio.

- Instituciones y/o entidades independientes; actores independientes.

Figura 3 Proyección de demanda Instituciones y Actores independientes.

PERFIL POR DEMANDA DE INTEGRACIÓN (RED Y ENTIDADES INDEPENDIENTES) Y POR DEMANDA ESTRATÉGICA (ACTORES INDEPENDIENTES)												
SUPUESTOS	Instituciones encuestadas:		103 Academias, corporaciones, escuelas									
	Porcentaje de integración:		10% (para el primer año)									
	Actores independientes:		444 Actores artísticos									
	Porcentaje de integración:		10% (para el primer año)									
	Porcentaje crecimiento año					10%	15%	25%	35%	45%	55%	65%
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Mercado Objetivo	INSTITUCIONES INDEPENDIENTE					10,3	15,45	25,75	36,05	46,35	56,65	66,95
	ACTORES INDEPENDIENTES					44,4	66,6	111	155,4	199,8	244,2	288,6

Fuente: Elaboración propia.

- Usuarios (comunidad en general)

Figura 4 Proyección de demanda de Usuarios.

PERFIL POR DEMANDA DE CONSUMO DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS												
Porcentaje crecimiento año			27%	31%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
	AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Mercado Objetivo	4695	5352	6797	8904,1	10151	11572	13192	15039	17144	19544	22281	

Fuente: Elaboración propia.

- Entidad pública y privada.

Figura 5 Proyección de alianzas Instituciones públicas y privadas.

OTRAS FORMAS DE INTEGRACIÓN: ALCALDÍAS E INSTITUCIONES PRIVADAS												
SUPUESTOS	Instituciones públicas con estrategia cultural (Política pública)		8									
	Porcentaje de integración		13% (para el primer año)									
	Instituciones privadas (Banco Proyectos)		4									
	Porcentaje de integración		25% (para el primer año)									
	Porcentaje crecimiento año- instituciones públicas					13%	25%	25%	38%	50%	63%	75%
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Mercado Objetivo	INSTITUCIONES PÚBLICAS					1	2	2	3	4	5	6
	Porcentaje crecimiento año- instituciones privadas					25%	25%	50%	50%	75%	75%	100%
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Mercado Objetivo	INSTITUCIONES PRIVADAS					1	1	2	2	3	3	4

Fuente: Elaboración propia.

6.2.3. Investigación de mercados

El diseño de la investigación se basa en un análisis descriptivo y exploratorio, buscando determinar variables que sustenten o no la realización del proyecto en términos de demanda y oferta del servicio. Una primera parte del estudio está orientada a determinar áreas y modalidades de acción, su principal enfoque formativo (danza, teatro, música, literatura, artes plásticas, circo; entre otros) y la constitución legal de la entidad; esto mediante la aplicación de un cuestionario emitido con la herramienta de Google Form y divulgado por correo electrónico; para conocer la demanda potencial del portafolio de servicios se diseñó un acercamiento con base en estadísticas poblacionales existentes y la capacidad instalada actual y proyectada. En una segunda parte, se realizó una caracterización de actores e instituciones mediante el uso de encuestas estructuradas (cuestionario) y grupos focales que permitan conocer de primera mano el interés y las estrategias apropiadas para pertenecer a una Red de Escuelas de Arte.

6.2.4. Análisis de la demanda

El presente análisis de demanda tendrá dos variables importantes a considerar; la primera obedece a las escuelas, instituciones, academias, corporaciones, colectivos y grupos emergentes que desarrollan actividades relacionadas con las artes y se convierten en los principales aliados estratégicos para la integración de la Red de Escuelas de Arte de Rionegro a través de los diferentes nodos de transversalización, siendo estos unos de los principales grupos de interés para el desarrollo de la Red.

En segunda instancia se hará un análisis estadístico del potencial de demanda del portafolio de servicios culturales que presenta el municipio de Rionegro en términos de cobertura por medio de la ejecución del primer paso: la integración transversalizada entre la entidad pública y los actores privados e independientes.

Además, se presenta en consideración a los actores independientes, la entidad pública y privada como población objetivo en la generación de alianzas estratégicas.

- **Perfil por demanda de integración: Red y entidades independientes.**

El nicho del mercado se encuentra en las academias, escuelas, corporaciones, instituciones, colectivos y grupos emergentes que desarrollen actividades y prácticas artísticas y culturales en el municipio de Rionegro (Antioquia), que estén o no legalmente constituidas ante la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño y que atiendan población a partir de la segunda infancia (5 o más años) de cualquier estrato socioeconómico. Que presenten planes de acción en toda o un componente de la cuádrupla cultural conformado por fomento, formación, creación y circulación.

- **Perfil por demanda de consumo del portafolio de servicios.**

Población a partir de la segunda infancia (5 o más años) de cualquier estrato socioeconómico residente en el municipio de Rionegro (Antioquia) en alguno de sus cuatro corregimientos (Corregimiento José María Córdoba Muñoz, corregimiento sur o Gilberto Echeverri Mejía, corregimiento centro o Casimiro García y corregimiento norte o Néstor Esteban Sanint Arbeláez) y cuatro comunas (Comuna 1 Liborio Mejía, comuna 2 San Antonio, Comuna 3 Monseñor Alfonso Uribe Jaramillo y comuna 4 El Porvenir); que gusten de algunas de las modalidades de formación artística en las que tiene enfoque la Red: Artes Plásticas y Audiovisuales; Artes Escénicas, Música, Literatura y Oralidad; Artes y Tradiciones.

- **Perfil por demanda estratégica: Actores independientes.**

Artistas y gestores culturales del municipio de Rionegro que desarrollen acciones enrutadas a preservar, diversificar, desarrollar y proyectar las prácticas artísticas en el entorno local y regional.

- **Perfil por demanda estratégica: Alcaldía y entidades privadas.**

Entidades territoriales de los municipios que conforman el Valle de San Nicolás de la subregión del Oriente antioqueño (La Unión, La Ceja, El Carmen de Viboral, El Retiro, El Santuario, Marinilla, Guarne, San Vicente, Rionegro) que tengan contempladas políticas, programas o proyectos con enfoque cultural en sus planes de desarrollo y requieran la implementen de estrategias de acción para su ejecución y cumplimiento.

Por otro lado, están las empresas de carácter privado que presentan programas con líneas de acción enfocadas a la generación de agenda cultural con espacios y escenarios alternos para las diversas manifestaciones artísticas.

6.2.5. Análisis de la oferta

El presente estudio de oferta se plantea desde tres perspectivas que son: 1) otras redes de escuelas de arte; 2) redes culturales y 3) empresas o instituciones privadas; donde se busca presentar un panorama de la oferta histórica y actual de la articulación del sector artístico y cultural a través de la conformación de redes o nodos de trabajo transversalizado entre actores y entidades independientes, el sector público y privado; las cuales pueden presentar ya sea redes de trabajo, de gestión o espacio dinamizador de construcción conjunta.

La información que se sintetiza a través de la siguiente tabla, se obtuvo por medio de fuentes secundarias y una visita guiada que se realizó a la Escuela de Música de Manrique, perteneciente a la Red de Escuelas de Música de la ciudad de Medellín (actualmente, la Red de Música de Medellín conforma una de las áreas de la Red de Prácticas Artísticas, esquema que acoge todos los modelos de red presentes en la ciudad, los cuales, a su vez, vinculan diferentes actores de la ciudad entorno al arte y la cultura).

Tabla 4 Actores y oferta de servicios.

1. Otras redes de escuelas de arte		
Entidad	Ubicación	Objeto y Alcance
Red Municipal de Danza	Rionegro Antioquia	Nació en el año 2019 como una organización comunitaria y opción de gestión cultural mancomunado alrededor de la danza con el lema “Juntos somos un mismo movimiento.” Conformada por los directores de las escuelas de danza: Show Dance, Latín Star, Coedanza, Yo Amo Bailar, Erató, Baila Farfalla, Cirmudante Escuela de Arte.

Red de danza de La Ceja “Red Dance”	La Ceja Antioquia	Asociación de escuelas y academias de danza del municipio de La Ceja que fue lanzada en el año 2019 bajo el objetivo de “trabajar juntos por un municipio lleno de danza”; generando espacios que visibilicen los procesos dancísticos de las diferentes academias del municipio y procurando escenarios formativos que potencien el quehacer de la danza. Dentro de las academias que la conforman están: Euphoria Academia de Baile, Vitango Compañía de Danza, Academia Flex, Anandi Dance Company, Songo Sorongo, Red Danza Grupo Artístico.
Red de Danza del Oriente (Redanzo)	Subregión del Oriente Antioqueño	Se creó en el año 2019 como medio de articulación entre la red de danza de La Ceja, la red de danza de Rionegro, extendiendo su alcance a los directores de entidades independientes de municipios como La Unión, El Retiro, Marinilla, Guarne, El Santuario, Cocorná, Granada, Guatapé.
Movimiento GATO (Grupo Amigos de Teatro del Oriente)	Subregión del Oriente Antioqueño	La red de teatro del oriente antioqueño nació en el año 2008 como un movimiento de amigos del teatro en busca de espacios de apoyo e interacción conjunta entre los diferentes colectivos y agrupaciones dedicadas al teatro y sus diversas formas de manifestación (circense, callejero, de salón).

2. Redes culturales		
Entidad	Ubicación	Objeto y Alcance
Asociación Antioqueña de Danza (ASDA)	Departamento de Antioquia	Nace en el 2021 como una plataforma que se usará para difundir proyectos, programas, acciones de bienestar, políticas públicas y demás acciones que propendan por el bienestar, dignificación y fortalecimiento de los de la asociación, el gremio de la danza en el departamento de Antioquia y Colombia. es una agremiación sectorial comunitaria y participativa. (ASDA, s.f)
Red de Artes y Prácticas Culturales	Medellín (Antioquia)	Nace en el año 1996 como una apuesta de articulación desde la administración territorial de Medellín. Su objetivo es “vincular a distintas organizaciones y agrupaciones de la ciudad con el fin de revisar, junto a la administración, las políticas para las prácticas artísticas y culturales entre los niños, niñas y jóvenes y garantizar sus derechos culturales.” Está pensada en conjunto con las entidades artísticas y culturales de la ciudad. (Díaz, s.f)
3. Empresas o instituciones privadas		
Entidad	Ubicación	Objeto y Alcance
Comfama	Antioquia	Bajo el programa “Comfama Cultura” el cual engloba proyectos alrededor de la música, el teatro, la danza, el cine, la literatura, talleres, festivales y conversaciones, Comfama se convierte en

		<p>una plataforma que invita, como lo definen en su sitio web, “a viajar con las artes, las ciencias y las palabras para enriquecer las conversaciones. Un encuentro con el mundo que nace en el adentro.” Visualiza la cultura como el mejor espacio para la reconstrucción social. (COMFAMA, s.f)</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

6.2.6. Análisis de la competencia

- **Directa**

Se convierten en competencia directa de la Red de Escuelas de Arte de Rionegro, las instituciones de carácter público o privado que por su enfoque y forma de constitución (legalmente constituidas ante cámara y comercio) realicen alianzas para la gestión articulada de recursos para potenciar el sector artístico y cultural local y regional en cualquiera de sus manifestaciones. Entre ellas se encuentran la Red de Prácticas Artísticas de la ciudad de Medellín, cuya trayectoria y presencia territorial le ha permitido dialogar con el territorio, sus necesidades y generar espacios que dinamicen y potencien las prácticas artísticas en niños, niñas, adolescentes y jóvenes de la ciudad.

- **Indirecta**

Es importante contemplar como competencia indirecta los grupos emergentes que nacen con el fin de tener presencia territorial y participar de convocatorias que les permita gestionar recursos para un objetivo determinado; ya que, su forma de adaptabilidad a las demandas y ofertas constantes del entorno cultural les permite reconocer el contexto e identificar rápidamente las necesidades, lo cual se traduce en una forma efectiva de articular los actores, gestores culturales y la comunidad.

6.3. Capítulo 3. Estudio técnico

6.3.1. Especificaciones del servicio

Como se determinó en el estudio de mercado, la Red tendrá seis líneas de acción agrupadas en tres servicios. A continuación, se presenta una ficha descriptiva para cada uno de los servicios de la Red y sus líneas de acción; compuesta por: 1) servicio, 2) línea de acción, 3) descripción del servicio y 4) la población objetivo.

En el caso del componente (4), población objetivo, de la ficha descriptiva, fue determinada de acuerdo a los perfiles de demanda descritos en el análisis de la demanda del estudio de mercado.

Tabla 5 Especificaciones de los servicios de la Red.

Servicio	Diversificación del portafolio de servicios
Línea de acción	Cobertura: poblacional y territorial
Descripción del servicio	Llegar al territorio, por medio de la descentralización de los diferentes procesos, posibilitando el acceso de los diversos grupos poblacionales. Se fundamenta en: 1) ampliación de la oferta educativa soportada en el programa formativo y 2) vinculación con instituciones que permitan fortalecer la Red a través de convenios que ofrezcan una integración de la comunidad a los procesos formativos y apoyo en varios ejes (Intercambios de conocimientos, financieros, logísticos).
Población objetivo	Comunidad rionegrera mayor a 5 años. Instituciones (corporaciones, academias y escuelas artísticas; Juntas de Acción Comunal).

Servicio	Servicios artísticos y culturales
Línea de acción	Formación y fomento
Descripción del servicio	Generación de espacios para la formación en artes y para el disfrute de las manifestaciones artísticas y culturales que van desde las expresiones locales hasta las corrientes artísticas de vanguardia y las ideas de conservación o transformación sociocultural que conllevan estas manifestaciones.

Población objetivo	Comunidad rionegrera mayor a 5 años. Actores independientes relacionados con alguna de las manifestaciones artísticas.
--------------------	---

Servicio	Servicios artísticos y culturales
Línea de acción	Circulación y proyección
Descripción del servicio	La Red Escuelas de arte de Rionegro se plantea estrategias de articulación, proyección y circulación, en aras de que toda su estructura, pueda generar vínculos, alianzas y acuerdos con diferentes sectores del arte, la cultura y la educación, ya sean de carácter público o privado, como medio de gestión de procesos, proyectos, espacios y actividades que enriquezcan el quehacer de la Red.
Población objetivo	Actores e instituciones artísticas pertenecientes a la Red. Otras entidades de carácter privado. Grupos artísticos emergentes.

Servicio	Gestión cultural
Línea de acción	Banco de proyectos
Descripción del servicio	Estrategia orientada a formadores, artistas y grupos del municipio que les permite encaminar sus proyectos artísticos a favor de la comunidad y del aprovechamiento de las obras de arte que trascienden más allá del performance o de los eventos transitorios. La Red de Artes despliega un caudal de oportunidades que permitirán una participación más dinámica y constante del gremio artístico en relación con los ámbitos social, educativo, cultural e interdisciplinario.
Población objetivo	Actores e instituciones artísticas pertenecientes a la Red. Grupos artísticos emergentes. Entidad pública y privada.

Servicio	Gestión cultural
Línea de acción	Políticas públicas
Descripción del servicio	Apoyo en la gestión de políticas públicas culturales.
Población objetivo	Entidades territoriales locales (alcaldías y otras entidades)

Fuente: Elaboración propia

6.3.2. Localización

La Red de Escuelas de Arte se gesta como un proyecto de impacto sociocultural para el municipio de Rionegro; por lo tanto, estará ubicada en este municipio del Oriente de Antioquia, conocido como el centro industrial y comercial del Valle de San Nicolás debido a su oferta de bienes y servicios y su potencial en desarrollo económico y social.

Variables como la ubicación estratégica del municipio (cercano al aeropuerto internacional José María Córdoba y vías nacionales), su inversión en educación, la presencia de grandes industrias de bienes y servicios y el desarrollo en infraestructura, posicionan a Rionegro como un importante centro de desarrollo y conexión para la región.

En los últimos cuatro (4) años, Rionegro le ha apastado al fomento de las artes, creando espacios de diálogo como el Consejo Municipal de Cultura; ofertando formación artística gratuita en las diferentes manifestaciones del arte a través de la Subsecretaría de Cultura, Patrimonio e Industrias Creativas; preservando su patrimonio y tradición con un ADN (Área de Desarrollo Naranja) Patrimonial; entre otras acciones; es por ello, que la ubicación del área administrativa y de gestión de la Red estará en las instalaciones de la Casa de la Cultura municipal con dirección y nomenclatura en la calle 48 número 50-36; sin embargo, la Red tendrá espacios de formación, fomento, creación y circulación de las artes en todo el territorio del municipio de Rionegro, a través de alianzas con otros actores, entidades e instituciones; por lo tanto, dichos espacios estarán determinados en términos de ubicación geográfica dependiendo de los actores, entidades e instituciones adscritas al proceso de la Red.

6.3.3. Recursos

Para la puesta en marcha de la Red se hacen necesarios unos recursos en infraestructura e insumos. En el caso de los recursos en infraestructura (espacios locativos), se presenta unas

sugerencias de espacios, basados en un mapeo de los lugares con los que cuenta el municipio de Rionegro; adicionalmente, se presenta una tabla con una lista de los insumos necesarios para el desarrollo inicial de la Red. Dichos insumos obedecen a las diferentes líneas de acción en las que, de forma estratégica tendrá la Red.

6.3.3.1. Infraestructura

Para el direccionamiento estratégico y de gestión de la Red de Escuelas de Arte, se contará con una oficina central, ubicada en las instalaciones de la Casa de la Cultura municipal, Ramón Jaramillo Jurado; adicionalmente, se contará con un CoworLab y el Cubo de la Innovación (espacios destinados a encuentros multipropósito para la comunidad que facilitan el acceso a internet a formación, apropiación y promoción de ciencia tecnología e innovación, desarrollo de proyectos de emprendimiento y fortalecimiento empresarial, todo esto en articulación con la comunidad y diferentes actores del ecosistema de CTel. (Secretaría de Desarrollo Económico de Rionegro, s.f)) como centro de encuentros y acercamiento con la comunidad relacionada con la Red.

A continuación, se presenta una tabla resumen con los espacios que cuenta el municipio y que servirán de infraestructura base para la puesta en marcha de la Red.

Tabla 6 Espacios dedicados al fomento artístico en el municipio de Rionegro.

Espacio/lugar	Ubicación	Características del espacio
Casa de la Cultura Ramón Jaramillo Jurado, sede centro.	Calle 48 # 50-36, centro histórico de Rionegro.	Cuenta con 2 salones de danza; 2 salones y un deck destinados para áreas de las artes plásticas y 4 espacios para oficinas, con capacidad de atención simultanea para un promedio de 60 personas.
Casa de la Cultura, sede San Antonio	Calle 14 b # 55 AE 27, barrio San Antonio de Pereira	Cuenta con 2 salones de Artes Plásticas; un salón de danza; 2 salones de música y

		un área multipropósitos; con capacidad de atención simultanea para un promedio de 50 personas.
Casa de Música Benjamín Marín Álvarez	Calle 48 # 50-36, centro histórico de Rionegro.	Tiene 7 salones y un auditorio, destinados para la práctica musical; con capacidad de atención simultanea para 100 personas.
Museo de Arte de Rionegro (MAR)	Centro Histórico Plaza de la Libertad de Rionegro	Una sala experimental para la muestra y exhibición de las artes vivas; una vitrina de exhibición de obras de artes plásticas; un salón para la práctica de las artes plásticas; un salón para la formación en oficios y tradiciones (zapatería).
Salón de danza, Casa Dorada	Carrera 52 # 50-95, Rionegro Antioquia	Salón de danza con capacidad promedio para 25 personas.
Palacio de la Cultura Ricardo Rendón Bravo	Carrera 50 # 49-24, centro histórico de Rionegro	Auditorio para la proyección y encuentros artísticos, con capacidad promedio en audiencia de 250 personas y escenario para 15 artistas.
Biblioteca Pública Baldomero Sanín Cano	Carrera 50 # 49-24, centro histórico de Rionegro	Cuenta con sala de lectura, sala audiovisual, sala de cómputo, sala patrimonial.

Fuente: Elaboración propia

6.3.3.2. Insumos

A partir del análisis de los servicios y líneas de acción que conformaran la Red, se presenta la siguiente lista de insumos base para la dotación de espacios y el desarrollo de actividades.

Tabla 7 Lista de insumos para la Red.

LÍNEA DE ACCIÓN	ESCUELA ARTÍSTICA	TIPO DE INVERSIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
Formación, fomento, creación y circulación	Artes Plásticas y Audiovisuales	Mesas de dibujo	Unidad	8
		Caballetes de madera	Unidad	85
		Proyector de video	Unidad	2
		Computador portátil	Unidad	4
		Kit (marcadores, oleos, borradores, colores, lápices, pinturas)	Kit	1
		Lámparas Led focalizadas	Unidad	10
	Artes Escénicas	Colchonetas deportivas	Unidad	100
		Ula-Ula	Unidad	30
		Lazos	Unidad	30
		Telones	Metro	80
		Set de títeres	Set	10
		Teatrino para títeres	Unidad	1
		Cabinas de sonido	Unidad	4
		Cables de conexión de audio	Unidad	4
		Consola de sonido (8 canales)	Unidad	2
		Micrófonos	Unidad	8
		Vestuarios danza	Conjunto por 8 trajes	17
		Vestuario teatro	Set de obra	1
		Música	Sillas sin brazos	Unidad

	Software musical	Unidad	5
	Programa de DJ	Set	1
	Dotación bibliográfica	Unidad	70
	Papelería y otros		1

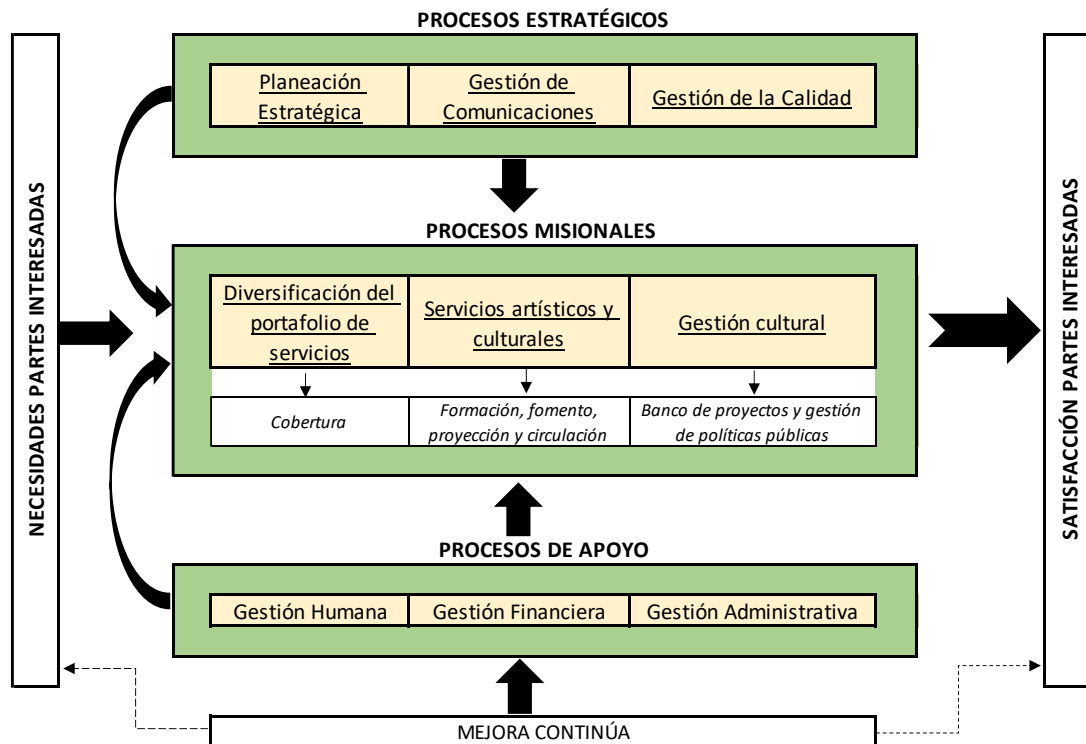
Fuente: Elaboración propia

6.3.4. Procesos

A través de la estructuración de un mapa de procesos como herramienta de representación gráfica de la interrelación de los procesos que hacen parte de la Red y de la plataforma estratégica de esta, se le da un direccionamiento y una ruta de acción que permitirá desarrollar el objeto de la Red. Todo ello apoyado por una definición de roles, responsabilidades y contrataciones necesarias. A continuación, se desarrollan cada uno de los apartados necesarios con sus respectivas justificaciones.

6.3.4.1. Mapa de procesos

Figura 6 Mapa de procesos de la Red de Escuelas



Fuente: Elaboración propia

6.3.4.2. Plataforma Estratégica

Misión

Por medio de la ejecución de las políticas públicas, proyectos, planes y programas, la misión de la “Red de Escuela de Arte de Rionegro”, es aportar al desarrollo sociocultural y artístico del municipio y la región, aumentando la inversión social mediante la consolidación de espacios con fundamentación humanística y académica, donde el arte y la cultura se convierten en un pilar fundamental en la construcción de tejido social; contribuyendo, a su vez, al reconocimiento de la diversidad cultural y al desarrollo de las personas como seres creativos.

Visión

Para el año 2031, y alineado con el Plan Decenal de Cultura del municipio y las políticas públicas culturales, la “Red de Escuela de Arte de Rionegro”, se consolidará como una Institución líder en la dinamización y gestión de las artes y sus diversas manifestaciones, a nivel local, regional, nacional e internacional, a través de la articulación con los diferentes actores culturales y demás sectores de la sociedad creando espacios con un equipo administrativo, técnico y pedagógico con alto sentido de pertenencia y responsabilidad social, capaces de dar respuesta a las necesidades e intereses de la comunidad.

Objetivos de la Red

Objetivo general: articular y visualizar el sector artístico y cultural del municipio de Rionegro tanto a nivel local, regional, nacional e internacional, generando, a través de la Subsecretaría de Cultura, estrategias de fomento, formación y proyección por medio de los diferentes programas y procesos culturales y artísticos para la recuperación, fortalecimiento y conservación de la identidad cultural, la formación en valores, construcción de tejido social y el buen aprovechamiento del tiempo libre de toda la comunidad rionegrera.

Objetivos específicos:

- Brindar a la comunidad espacios de formación en las diferentes áreas y prácticas artísticas, como alternativa que les permitan potenciar y desarrollar competencias a nivel personal, social y profesional.

- Promover la adecuada utilización del tiempo libre ofreciendo actividades de formación artística constantes, por medio de programas para personas de todas las edades y condiciones socioeconómicas.
- Diseñar y ejecutar estrategias de articulación con los actores de las diversas prácticas artísticas del municipio de Rionegro, como plataforma para su dinamización y visualización.
- Ofrecer a la comunidad espacios de formación, con actividades culturales y artísticas, que fomenten el reconocimiento y la valoración del patrimonio material e inmaterial del municipio de Rionegro.
- Posicionar la “Red de Escuelas de Arte de Rionegro” como política pública que valide el ejercicio de formación, promoción y proyección artística del municipio.
- Generar un espacio de diálogo constante entre el sector público y privado a través de la Subsecretaría de Cultura y el sector artístico independiente del municipio de Rionegro.

Valores

Respeto. Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

Empatía. Actúo comprendiendo los sentimientos y emociones del otro, intentando ponerme en su lugar.

Compromiso. Actúo de forma consciente acerca de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de las actividades dentro del tiempo estipulado para ello.

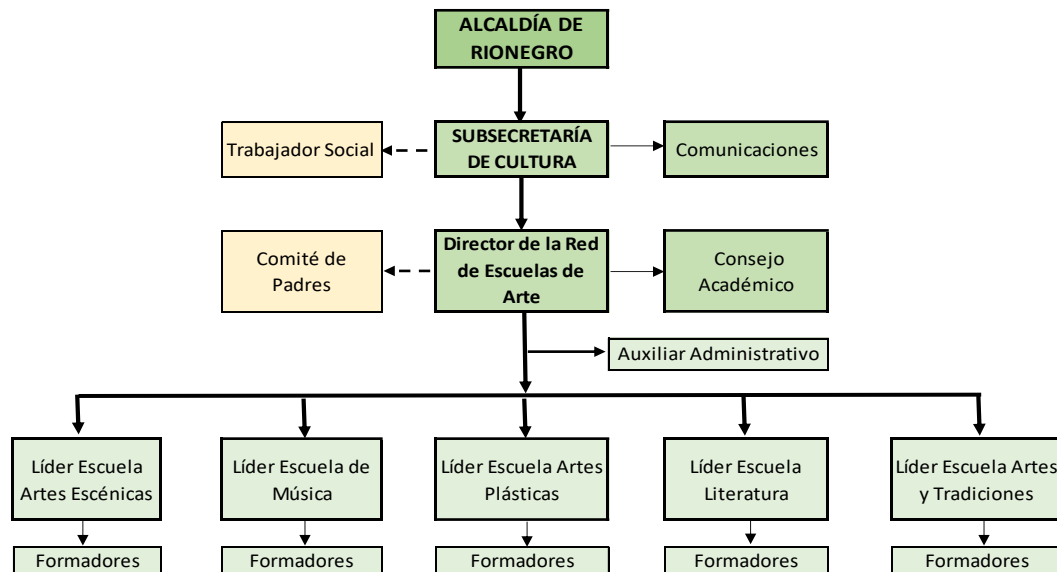
Principios

- Aprovechamiento del tiempo libre: promover la participación en los programas de la Red de Escuelas de Arte de Rionegro como opción para el disfrute, bienestar y el crecimiento personal.
- Conciencia Ética: Difusión y práctica de los valores sociales, éticos y culturales que conduzcan por convicción a una sana convivencia.
- Responsabilidad Social: Impulsar y apoyar el desarrollo del ser humano, de la familia y de la sociedad.
- Sentido de Pertenencia: Promoción y cuidado de la identidad rionegrera y su legado cultural.
- Trabajo en equipo: Habilidad para la construcción colectiva y la solución pacífica de conflictos, basada en el respeto por el otro.

6.3.4.3. Estructura organizacional

Organigrama

Figura 7 Organigrama de la Red de Escuelas de Arte.



Fuente: Elaboración propia

Manual de funciones

Los cargos establecidos para la Red de Escuelas de Arte de Rionegro se componen por perfiles polifuncionales, buscando la efectividad de los procesos internos y externos realizados desde la institución, pero todos encaminados a la administración y gestión artística.

Tabla 8 Perfiles y funciones.

Subsecretario(a) de Cultura (o quien haga sus veces)
Órgano director
Funciones y responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Direccionar los planes estratégicos que permitan proyectar el Municipio a largo, mediano y corto plazo, articulándolo en el entorno local, nacional e internacional. - Guiar la elaboración de los planes de inversión de corto, mediano y largo plazo.

- Formular políticas, programas y proyectos que orienten el accionar de la Administración Municipal, para que se integren los determinantes del desarrollo económico y social con los atributos físicos espaciales y las dimensiones ambiental y cultural.
- Asesorar a la sociedad civil y las organizaciones representativas de la comunidad, en la formulación de planes estratégicos o sectoriales.
- Coordinar la evaluación técnica, económica, social y ambiental de programas y proyectos de inversión previamente a ser ejecutados para la búsqueda de su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.
- Estructurar, formular y asesorar proyectos de inversión local y regional para el desarrollo humano y la formación bruta de capital, conforme a las metodologías estipuladas por los diversos organismos de financiación y cofinanciación del orden local, regional, nacional e internacional en sus respectivas convocatorias y procedimientos señalados por estos, para acceder a recursos de cofinanciación.
- Orientar la realización de estudios técnicos, económicos y sociales para cada uno de los proyectos de inversión y la respectiva viabilidad del proyecto, de acuerdo a lo estipulado en el Plan de Desarrollo y radicarlo en el Banco de Proyectos.
- Hacer seguimiento al Plan de Desarrollo con sus respectivos planes de acción, rendir informes a los diferentes entes de control sobre el plan de Desarrollo.
- Dar cumplimiento a la Ley 951 de 2005 o normas que la modifiquen, respecto a presentar oportunamente informe de gestión y acta de empalme, cuando se presente la novedad de separación del cargo.
- Evaluar el desempeño y competencias a los funcionarios a su cargo con las herramientas y en las fechas establecidas para ello.
- Realizar proceso de inducción y apropiación institucional a los servidores que sean asignados a su despacho. Formular, medir, evaluar y realizar seguimiento a los indicadores a aplicar en su dependencia y presentar informes periódicos al área que lo requiera.
- Contribuir y garantizar la implementación y mejoramiento de los Sistemas de Gestión de Calidad (MECI, SIG, SG-SST, Sistema de gestión Documental, entre otros)
- La contratación del personal administrativo y docente, buscando personal idóneo para cada cargo, velando por el buen funcionamiento de la Red de Escuelas de Arte de Rionegro.
- Velar por que haya personal encargado para la presentación de la Red de Escuelas de Arte de Rionegro a convocatorias departamentales, nacionales e internacionales, buscando potencializar los procesos existentes.

Director de la Red de Escuelas de Arte

Enlace entre la dirección de la Subsecretaría y los procesos de la Red

Funciones y responsabilidades

- Coordinar apoyos y eventos culturales y artísticos, gestión académica y atención al usuario.
- Apoyo técnico logístico de los eventos realizados por la Administración Municipal, Secretaría de Educación y Subsecretaría de Cultura.
- Es competencia del coordinador de la Red de Escuelas de Arte de Rionegro, después de recibir la solicitud formal por parte del docente, la asignación de permisos de salida a los grupos de proyección para representar el municipio en los diferentes escenarios.
- Planear y acompañar todo el proceso de convocatoria, matrículas y seguimiento a las estadísticas de deserción y demás, relacionadas con los usuarios atendidos.
- Diseñar la plataforma virtual para el almacenamiento de la información digital de la Subsecretaría de Cultura.
- Realizar capacitaciones a docentes y administrativos para el manejo de la plataforma virtual para el almacenamiento de la información digital de la Subsecretaría de Cultura.
- Coordinación y control de los programas de descentralización, extensión y proyección de la Red.
- Apoyar las actividades institucionales.
- Apoyar el registro de la agenda cultural.
- Asistir a las mesas de trabajo

Auxiliar Administrativo

Funciones y responsabilidades

- Apoyo en actividades administrativas, como atención al usuario, recepción de documentación y difusión de las actividades realizadas desde la Subsecretaría de Cultura, digitación de cartas, citación a reuniones, convocatorias y brindar información general a los diversos actores de la cultura.
- Apoyo en la revisión de informes e indicadores.
- Apoyo al manejo y consolidación de la información de inscripciones a procesos artísticos, clases, eventos entre otros.
- Apoyo a formadores en asuntos relacionados con informes, constancias y comunicación permanente sobre los procesos de formación, contratación, entre otros.
- Apoyo para el proceso de seguimiento del programa de estímulos al sector artístico y cultural.

<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar a la Subsecretaría de Cultura en la realización de la dotación y mantenimiento de la Red en todo lo que tiene que ver con insumos, materiales, vestuarios, instrumento y otros necesarios para el buen desarrollo de los procesos de formación y de proyección. Para esto se realizan oportunamente los requerimientos por parte de los formadores y los grupos de proyección, los cuales son evaluados para luego ser pasados a procesos de contratación.
<p>Líder de Escuela</p> <p>Formador o coordinadores seleccionados para cumplir con labores de apoyo a la gestión que realizan la Dirección de la Red de acuerdo a las directrices de la Subsecretaría de Cultura</p>
<p>Funciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyar los programas y estrategias institucionales, planes logísticos y operativos de acción para la gestión académica y administrativa. - Apoyar los proyectos de innovación e investigación curricular. - Apoyar y asistir el diseño de calendarios académicos, planes de área y acompañar su cumplimiento mediante reuniones periódicas. - Fomentar una cultura de asertividad en los equipos de trabajo la cual posibilita expresar sentimientos, opiniones y pensamientos de manera respetuosa y oportuna, estimulando el debate constructivo de ideas. - Articular el personal a su cargo, así como colaborar con la Subsecretaría de Cultura o quien haga sus veces en el control académico del mismo. - Rendir informe de las actividades. - Conservar y mantener el buen ambiente de trabajo entre el equipo de trabajo, la entidad contratante y la Administración Municipal. - Conocer y cumplir con todas las disposiciones de la “Red de Escuelas de Arte de Rionegro” y el Manual de Convivencia. - Dirigir y coordinar el personal a su cargo, así como colaborar con la Subsecretaría de Cultura o quien haga sus veces en el control administrativo del mismo (planillas de asistencia, informes del proceso, destinación del trabajo de los docentes y personal de apoyo).
<p>Formadores</p> <p>Para direccionar y brindar una educación artística de calidad, la “Red de Escuelas de Arte de Rionegro”, como lineamiento de ejecución de los programas de la Subsecretaría de Cultura, requiere de personal docente formadores con conocimiento de sus funciones, obligaciones y deberes, que promueva la gesta cultural y se identifique con los lineamientos de la institución, que motive y dinamice la actividad pedagógica en el área artística correspondiente, con alto sentido de la responsabilidad y capacidad decisoria y de coadyuvar con los compañeros,</p>

directores de los grupos de proyección, Subsecretario de Cultura o quien haga sus veces, con actitud positiva frente al trabajo y con responsabilidad, entendiendo que sus actos posicionarán el buen nombre de la institución.

Funciones y responsabilidades

- Realizar el programa de inducción a los estudiantes que inician su proceso de formación.
- Ejecutar acciones de carácter formativo y hacer seguimiento de sus efectos en los estudiantes.
- Establecer comunicación permanente con los padres de familia y/o acudientes para estimular la corresponsabilidad en la formación.
- Rendir informe de las actividades de formación y proyección de la institución.
- Aplicar la orientación del proceso enseñanza - aprendizaje con el enfoque pedagógico de la institución.
- Realizar la difusión cultural a través de los procesos de proyección, representando al Municipio a nivel local, departamental, nacional e internacional en el momento en que se requiera.
- Elaborar propuestas y/o planes de acción anual de su curso o agrupaciones que dirige con el fin de conseguir apoyo para el desarrollo y proyección de las agrupaciones.
- Mantener organizado el inventario de bienes que se encuentre bajo su responsabilidad y notificar oportunamente alguna eventualidad.
- Propender a la superación del nivel técnico y humano de sus cursos y agrupaciones a su cargo y notificar oportunamente las dificultades que se presenten con alguno de sus estudiantes, compañeros de trabajo o jefes inmediatos.
- Conservar y mantener el buen ambiente de trabajo entre su agrupación, el equipo de trabajo, la entidad contratante y la Administración Municipal.
- Capacitar a los docentes y personal bajo su cargo.
- Cumplir con todas las disposiciones de la “Red de Escuelas de Arte de Rionegro” y el Manual de Convivencia.

Fuente: Elaboración propia

Contratación y salarios

El área administrativa está compuesta por el coordinador de la Red; un auxiliar administrativo; un líder por escuela, para un total de cinco (5) líderes. Operativamente, se requieren formadores cuarenta y cinco (45) formadores, quince (15) talleristas y cinco (5) directores de música.

El cálculo del requerimiento de personal anual se hizo sobre once (11) meses netos operativos en la función y contratación pública.

Figura 8 Requerimiento de personal

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL								
ÁREA	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	QUIÉN APORTA		VALOR TOTAL MES	VALOR AÑO
					RECURSOS PROPIOS	OTRAS FUENTES		
Administrativa	Coordinador Red	Mes	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000		\$ 5.000.000	\$ 55.000.000
Administrativa	Auxiliar administrativo	Mes	1	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000		\$ 2.900.000	\$ 31.900.000
Administrativa	Líder de Escuela	Mes	5	\$ 3.500.000	\$ 17.500.000		\$ 17.500.000	\$ 192.500.000
Operacional	Formadores	Mes	30	\$ 3.000.000	\$ 90.000.000		\$ 90.000.000	\$ 990.000.000
Operacional	Formadores (descentralización)	Mes	10	\$ 2.968.400	\$ 29.684.000		\$ 29.684.000	\$ 326.524.000
Operacional	Formadores de Instrumento	Mes	5	\$ 2.968.400	\$ 14.842.000		\$ 14.842.000	\$ 163.262.000
Operacional	Talleristas en música	Mes	15	\$ 2.755.200	\$ 41.328.000		\$ 41.328.000	\$ 454.608.000
Operacional	Directores de Música	Mes	5	\$ 3.300.000	\$ 16.500.000		\$ 16.500.000	\$ 181.500.000
TOTAL INVERSIÓN					\$ 217.754.000		\$ 217.754.000	\$ 2.395.294.000

Fuente: Elaboración propia

6.4. Capítulo 4. Estudio legal

6.4.1. Requisitos legales aplicables a la Red

Para el desarrollo del proyecto de creación de la Red de Escuelas de Arte de Rionegro Antioquia, se identifican una serie de normas y leyes que van desde el orden nacional con la Constitución Política de Colombia, pasando por el nivel regional hasta llegar al municipal, donde se presentan a acuerdos y decretos que impactarían de forma directa la puesta en marcha de la Red. A continuación, se detalla la normatividad identificada y relacionada con el objeto de la Red.

6.4.1.1. Marco normativo nacional

Constitución Política de Colombia 1991.

- Artículo 67: La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formara al colombiano en el respeto de los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación. Para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente.

- 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 identidad nacional. La cultura en sus diversas manifestaciones es fundamento de la nacionalidad. El estado reconoce la igualdad y dignidad de todas las que conviven en el país. El estado promoverá la investigación, la ciencia, el desarrollo y la difusión de los valores culturales de la nación.
- Artículo 71: La búsqueda del conocimiento y la expresión artística son libres. Los planes de desarrollo económico y social incluirán el fomento a las ciencias y, en general, a la cultura. El Estado creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia y la tecnología y las demás manifestaciones culturales y ofrecerá estímulos especiales a personas e instituciones que ejerzan estas actividades.
- Artículo 72: El patrimonio cultural de la Nación está bajo la protección del Estado. El patrimonio arqueológico y otros bienes culturales que conforman la identidad nacional, pertenecen a la Nación y son inalienables, inembargables e imprescriptibles. La ley establecerá los mecanismos para adquirirlos cuando se encuentren en manos de particulares y reglamentará los derechos especiales que pudieran tener los grupos étnicos asentados en territorios de riqueza arqueológica.

Leyes y decretos

- Ley 397 de 1997 – Ley General de Cultura. “Por medio de la cual se desarrollan los 70, 71, 72 y demás concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomento y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura” (actualmente Ministerio de las Culturales, las Artes y los Saberes).
- Ley 1185 de 2008. “Por la cual se modifica y se adicional la Ley 397 de 1997 – Ley General de Cultura – y se dictan otras disposiciones.” Se ocupa del patrimonio material e inmaterial de Colombia ampliando definiciones, estableciendo espacios de participación en el tema, como son los Consejos de Patrimonio, y dictando las líneas de acción y controles para su conservación y salvaguarda. Esta ley es reglamentada posteriormente por los Decretos 1313 de 2008, 763 de

2009 y 2941 de 2009. En materia presupuestal, el Decreto 4934 de 2009 reglamenta la inversión de los recursos del hoy impuesto al consumo a la telefonía móvil destinados al patrimonio.

6.4.1.2. Marco normativo regional y local

- Plan Decenal De Cultura 2021 – 2031 “Juntos por una Ciudadanía Cultural, Participativa y Democrática”, programa 2 Rede de Escuelas de Arte de Rionegro, Línea 2 Gestión del conocimiento inteligente y sostenible.
- Acuerdo 016 de 2021; por medio del cual, se aprueba la creación de la Red de Escuelas de Arte de Rionegro.
- Acuerdo 081 13 de junio de 1984, por el cual se funda el Centro de Bellas Artes Ricardo Rendón, y se dictan otras disposiciones.
- Acuerdo 039 9 de octubre de 1993, por medio del cual se crea el Fondo Mixto de Fomento Cultural.
- Acuerdo 059 17 de enero de 1994, por el cual se crea el Consejo Municipal de Cultura y se reestructura la junta del Fondo Mixto de Fomento Cultural y Artístico.
- Acuerdo 083 6 de diciembre de 1995, por medio del cual se deroga el Fondo Mixto de Fomento Cultural y Artístico.
- Acuerdo 044 13 de agosto de 1998, por el cual se reestructura el Consejo Municipal de Cultura y se deroga el Acuerdo 059 de 1994.
- Acuerdo 045 13 de agosto de 1998, por el cual se crea la estampilla procultura y se hace obligatorio su uso en Rionegro.
- Acuerdo 060 de 14 de noviembre de 2006, por el cual se crea y fortalece la Escuela de Bandas de Música de la Ciudad Santiago de Arma de Rionegro.
- Acuerdo 011 17 de diciembre de 2015, por el cual se deroga el acuerdo 060de 2006 y se crea la Escuela de Música Benjamín Marín Álvarez.

6.4.2. Requisitos de constitución

A partir de la identificación de la normatividad aplicada a la Red, se hace necesario la determinación de la forma en cómo se constituiría la Red y de los entes o dependencias que pueden decretar su accionar como proyecto público. Para ello, se presenta a continuación la naturaleza de

la Red, las gestiones de funcionamiento y las gestiones de contratación; justificadas, estas últimas, con base a la normatividad vigente para la contratación de contratistas y servidores públicos.

6.4.2.1. Definición de la naturaleza jurídica

La Red de Escuelas de Arte será un programa adscrito a la Subsecretaría de Cultura, Patrimonio e Industrias Creativas de Rionegro (o a la dependencia municipal que haga las veces de órgano director de la unidad cultural del municipio), que a su vez se encuentra inscrita a la Secretaría de Desarrollo Económico.

6.4.2.2. Gestiones de funcionamiento o licenciamiento

Para la definición de programa y puesta en marcha de este, se requiere una legalización por parte del Concejo Municipal, quien por medio de acuerdo municipal decretaría la constitución y funcionamiento de la Red de Escuelas de Arte de Rionegro.

6.4.2.3. Gestión de contratación

La Red presenta una constitución pública, cuyo órgano rector y directivo está constituido desde la Subsecretaría de Cultura del municipio; por lo tanto, el sistema de contratación y salarial dependerá de forma exclusiva de lo dispuesto por la ley en temas de contratación de servidores y contratistas públicos por medio de la normatividad y categorización profesional dispuesta para ello.

Es importante aclarar que las disposiciones legales de contratación pública cambian año a año, actualizando los rangos salariales dependiendo del grado en la tabla de categorías y presentados por medio de un decreto que deroga automáticamente el publicado en el año inmediatamente anterior.

Algunos de los documentos que establecen directrices para la contratación pública son:

- Manual De Contratación, Proceso de Gestión de Recursos – Subproceso de Gestión Contractual. Versión 17 noviembre 2023. Encontrado a través del siguiente enlace: www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/1035318/Manual_contratacion_v17.pdf/a0d89d56-9fde-16de-9afd-8710ad45e67a?t=1701383429241

- Decreto salarial 0301 de 2024. Puede ser consultado en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=234630>
- Decreto 184 del 13 de marzo de 2024. Por el cual se fija el incremento salarial para los empleados públicos y trabajadores oficiales del municipio de Rionegro Antioquia para la vigencia 2024. Puede ser consultado en: <https://rionegro.gov.co/wp-content/uploads/2024/03/DECRETO-184-DE-2024-POR-EL-CUAL-SE-FIJA-EL-INCREMENTO-SALARIAL15032024161524.pdf>

6.5. Capítulo 5. Estudio económico – financiero

El estudio económico y financiero se realiza a partir de los datos e información recopilada en los estudios anteriores; de allí se extraen las estadísticas, gastos, ingresos y demás datos necesarios para la proyección financiera, con el objeto de determinar la viabilidad del proyecto.

El horizonte de análisis del proyecto se hizo a siete (7) años en concordancia con el Plan Decenal de Cultura de Rionegro 2021 - 2031.

6.5.1. Inversiones

A continuación, se presentan las inversiones en insumos e infraestructura requeridas para el funcionamiento de la Red. Se tuvo en cuenta los elementos bases para la óptima operación de la Red y, en el caso de la infraestructura, se presenta una tabla con las adecuaciones necesarias en los diferentes espacios que serán usados para la prestación de los servicios y líneas de acción de esta.

Figura 9 Requerimiento de personal

INSUMOS RED DE ESCUELAS DE ARTE

LÍNEA DE ACCIÓN	ESCUELA ARTÍSTICA	TIPO DE INVERSIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	QUIÉN APORTA		VALOR TOTAL	
						RECURSOS PROPIOS	OTRAS FUENTES		
Formación, fomento, creación y circulación	Artes Plásticas y Audiovisuales	Mesas de dibujo	Unidad	8	\$ 299.900	\$ 2.399.200		\$ 2.399.200	
		Caballetes de madera	Unidad	85	\$ 35.000	\$ 2.975.000		\$ 2.975.000	
		Poyector de video	Unidad	2	\$ 2.400.000	\$ 4.800.000		\$ 4.800.000	
		Computador portátil	Unidad	4	\$ 2.969.000	\$ 11.876.000		\$ 11.876.000	
		Kit (marcadores, oleos, borradores, colores, lapices, pinturas)	Kit	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000		\$ 4.000.000	
		Lámparas Led focalizadas	Unidad	10	\$ 75.000	\$ 750.000		\$ 750.000	
	Artes Escénicas	Colchonetas deportivas	Unidad	100	\$ 50.000	\$ 5.000.000		\$ 5.000.000	
		Ula-Ula	Unidad	30	\$ 4.000	\$ 120.000		\$ 120.000	
		Lazos	Unidad	30	\$ 10.000	\$ 300.000		\$ 300.000	
		Telones	Metro	80	\$ 37.500	\$ 3.000.000		\$ 3.000.000	
		Set de títeres	Set	10	\$ 100.000	\$ 1.000.000		\$ 1.000.000	
		Teatrino para títeres	Unidad	1	\$ 350.000	\$ 350.000		\$ 350.000	
		Cabinas de sonido	Unidad	4	\$ 1.200.000	\$ 4.800.000		\$ 4.800.000	
		Cables de conexión de audio	Unidad	4	\$ 12.000	\$ 48.000		\$ 48.000	
		Consola de sonido (8 canales)	Unidad	2	\$ 1.150.000	\$ 2.300.000		\$ 2.300.000	
		Micrófonos	Unidad	8	\$ 300.000	\$ 2.400.000		\$ 2.400.000	
		Vestuarios danza	Conjunto por 8 trajes	17	\$ 934.118	\$ 15.880.000		\$ 15.880.000	
		Vestuario teatro	Set de obra	1	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000		\$ 30.000.000	
		Música	Sillas sin brazos	Unidad	200	\$ 120.000	\$ 24.000.000		\$ 24.000.000
			Software musical	Unidad	5	\$ 1.400.000	\$ 7.000.000		\$ 7.000.000
Programa de DJ	Set		1	\$ 45.000.000	\$ 45.000.000		\$ 45.000.000		
Dotación bibliográfica	Unidad		70	\$ 120.000	\$ 8.400.000		\$ 8.400.000		
		Papelería y otros		1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000		\$ 5.000.000	
					TOTAL INVERSIÓN	\$ 181.398.200		\$ 181.398.200	

Fuente: Elaboración propia

Figura 10 Requerimientos en infraestructura.

REQUERIMIENTOS EN INFRAESTRUCTURA

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	QUIÉN APORTA		VALOR TOTAL
				RECURSOS PROPIOS	OTRAS FUENTES	
Espejos 2,2 x 3,2	Metro cuadrado	56,32	\$ 110.000	\$ 6.195.200		\$ 6.195.200
Lámparas LED	Unidad	8	\$ 75.000	\$ 600.000		\$ 600.000
Ventiladores	Unidad	4	\$ 369.900	\$ 1.479.600		\$ 1.479.600
Barra portatil de Ballet	Metro	6	\$ 363.000	\$ 2.178.000		\$ 2.178.000
Piso de madera (danza)	Metro cuadrado	80	\$ 363.636	\$ 29.090.880		\$ 29.090.880
Cubículos	Unidad	6	\$ 2.500.000	\$ 15.000.000		\$ 15.000.000
Aislante de ruido en pared	Unidad	1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000		\$ 10.000.000
Estudio de producción musical	Unidad	1	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000		\$ 150.000.000
TOTAL INVERSIÓN				\$ 214.543.680		\$ 214.543.680

Fuente: Elaboración propia

6.5.2. Costos operacionales

Los costos operacionales en los que incurriría la Red, se determinaron a partir de los requerimientos de contratación de acuerdo a los perfiles definidos en el capítulo 3 de estudio técnico. La tabla muestra el área y el perfil del cargo requerido, con su respectivo valor unitario. Para este caso, se contempló una contratación pública por 11 meses/año a contratistas tipo proveedores con contrato de prestación de servicios, como forma más eficiente y justificada por la ley en términos de contratación pública.

Figura 11 Costos operacionales.

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

ÁREA	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	QUIÉN APORTA		VALOR TOTAL MES	VALOR AÑO
					RECURSOS PROPIOS	OTRAS FUENTES		
Administrativa	Coordinador Red	Mes	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000		\$ 5.000.000	\$ 55.000.000
Administrativa	Auxiliar administrativo	Mes	1	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000		\$ 2.900.000	\$ 31.900.000
Administrativa	Líder de Escuela	Mes	5	\$ 3.500.000	\$ 17.500.000		\$ 17.500.000	\$ 192.500.000
Operacional	Formadores	Mes	30	\$ 3.000.000	\$ 90.000.000		\$ 90.000.000	\$ 990.000.000
Operacional	Formadores (descentralización)	Mes	10	\$ 2.968.400	\$ 29.684.000		\$ 29.684.000	\$ 326.524.000
Operacional	Formadores de Instrumento	Mes	5	\$ 2.968.400	\$ 14.842.000		\$ 14.842.000	\$ 163.262.000
Operacional	Talleristas en música	Mes	15	\$ 2.755.200	\$ 41.328.000		\$ 41.328.000	\$ 454.608.000
Operacional	Directores de Música	Mes	5	\$ 3.300.000	\$ 16.500.000		\$ 16.500.000	\$ 181.500.000
				TOTAL INVERSIÓN	\$ 217.754.000		\$ 217.754.000	\$ 2.395.294.000

11

Fuente: Elaboración propia

6.5.3. Proyección de ingresos

En la siguiente tabla, se puede observar la proyección de los ingresos, distribuidas por líneas de acción. Para este caso, se agruparon las líneas de acción de los servicios de diversificación del servicio (línea de cobertura) y ser vicios artísticos y culturales (formación, fomento, proyección y circulación), ya que la demanda potencial de uno de ellos se traduce en acto consecuente y transversalizado con los demás componentes. Los ingresos fueron proyectados 7 años, desde 2025 hasta 2031, lo cual se encuentra alineado con el Plan Decenal de Cultura de Rionegro.

Figura 12 Proyección de ingresos por línea de acción.

PRESUPUESTO VENTAS		1	2	3	4	5	6	7
Ventas en unidades	Cobertura, Formación, creación y circulación	10151	11572	13192	15039	17144	19544	22281
	Banco proyectos	1	1	2	2	3	3	4
	Asesoría en política pública cultural	1	2	2	3	4	5	6
Ventas en pesos	Cobertura, Formación, creación y circulación	\$ 2.395.291.022	\$ 2.826.203.876	\$ 3.334.637.954	\$ 3.934.539.322	\$ 4.642.362.946	\$ 5.477.524.040	\$ 6.462.930.614
	Banco proyectos	\$ 45.000.000	\$ 49.500.000	\$ 108.900.000	\$ 125.235.000	\$ 225.423.000	\$ 270.507.600	\$ 450.846.000
	Asesoría en política pública cultural	\$ 25.000.000	\$ 51.750.000	\$ 53.561.250	\$ 83.153.841	\$ 114.752.300	\$ 148.460.788	\$ 184.388.299
TOTAL VENTAS EN PESOS		\$ 2.465.291.022	\$ 2.927.453.876	\$ 3.497.099.204	\$ 4.142.928.162	\$ 4.982.538.246	\$ 5.896.492.428	\$ 7.098.164.913

Fuente: Elaboración propia

6.5.4. Estados financieros proyectados

En las siguientes 2 tablas se presentan el estado de resultados y balance general proyectados a 7 años.

Figura 13 Estado de Resultados proyectado.

ESTADO DE RESULTADOS		1	2	3	4	5	6	7
Ventas		\$ 2.465.291.022	\$ 2.927.453.876	\$ 3.497.099.204	\$ 4.142.928.162	\$ 4.982.538.246	\$ 5.896.492.428	\$ 7.098.164.913
Costo ventas		\$ 2.404.294.000	\$ 2.488.444.290	\$ 2.575.539.840	\$ 2.665.683.735	\$ 2.758.982.665	\$ 2.855.547.059	\$ 2.955.117.084
EBITDA		\$ 60.997.022	\$ 439.009.586	\$ 921.559.364	\$ 1.477.244.428	\$ 2.223.555.580	\$ 3.040.945.369	\$ 4.143.047.829
Depre y Amor		\$ 36.689.404	\$ 36.689.404	\$ 36.689.404	\$ 36.689.404	\$ 36.689.404	\$ 21.044.604	\$ 21.044.604
UO		\$ 24.307.618	\$ 402.320.182	\$ 884.869.960	\$ 1.440.555.024	\$ 2.186.866.176	\$ 3.019.900.765	\$ 4.122.003.225
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Venta Activos (perdida/ganancia)								
UAT		\$ 24.307.618	\$ 402.320.182	\$ 884.869.960	\$ 1.440.555.024	\$ 2.186.866.176	\$ 3.019.900.765	\$ 4.122.003.225
T		\$ 1.458.457	\$ 24.139.211	\$ 53.092.198	\$ 86.433.301	\$ 131.211.971	\$ 181.194.046	\$ 247.320.193
UN		\$ 22.849.161	\$ 378.180.971	\$ 831.777.762	\$ 1.354.121.722	\$ 2.055.654.206	\$ 2.838.706.719	\$ 3.874.683.031

Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en el Estado de Resultados del proyecto, en los primeros 7 años se obtiene una utilidad neta positiva que va aumentando durante los años del horizonte de evaluación. Situación que se considera como punto positivo para el proyecto.

Figura 14 Estado de Resultados proyectado.

BALANCE GENERAL	0	1	2	3	4	5	6	7
ACTIVOS CORRIENTES								
Caja (lo que haya en Kw)	\$ 318.734.100	\$ 329.889.794	\$ 341.435.936	\$ 353.386.194	\$ 365.754.711	\$ 378.556.126	\$ 391.749.472	\$ -
Exceso caja (superavit/deficit acumulado)	\$ -	\$ 48.382.871	\$ 451.707.104	\$ 1.308.224.012	\$ 2.686.666.621	\$ 4.766.208.816	\$ 7.612.766.793	\$ 11.900.243.901
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 318.734.100	\$ 378.272.665	\$ 793.143.040	\$ 1.661.610.206	\$ 3.052.421.332	\$ 5.144.764.942	\$ 8.004.516.265	\$ 11.900.243.901
ACTIVOS FIJOS Y PREOPERATIVOS BRUTOS								
Activo fijo y preope bruto	\$ 395.941.880	\$ 395.941.880	\$ 395.941.880	\$ 395.941.880	\$ 395.941.880	\$ 395.941.880	\$ 395.941.880	\$ 395.941.880
Depre y amor acumuladas	\$ -	\$ 36.689.404	\$ 73.378.808	\$ 110.068.212	\$ 146.757.616	\$ 183.447.020	\$ 204.491.624	\$ 225.536.228
Activo fijo y preope neto	\$ 395.941.880	\$ 359.252.476	\$ 322.563.072	\$ 285.873.668	\$ 249.184.264	\$ 212.494.860	\$ 191.450.256	\$ 170.405.652
TOTAL ACTIVOS	\$ 714.675.980	\$ 737.525.141	\$ 1.115.706.112	\$ 1.947.483.874	\$ 3.301.605.596	\$ 5.357.259.802	\$ 8.195.966.521	\$ 12.070.649.553
PATRIMONIO								
Aportes	\$ 714.675.980	\$ 714.675.980	\$ 714.675.980	\$ 714.675.980	\$ 714.675.980	\$ 714.675.980	\$ 714.675.980	\$ 714.675.980
Utilidad del periodo	\$ -	\$ 22.849.161	\$ 378.180.971	\$ 831.777.762	\$ 1.354.121.722	\$ 2.055.654.206	\$ 2.838.706.719	\$ 3.874.683.031
Utilidad acumulada		\$ -	\$ 22.849.161	\$ 401.030.132	\$ 1.232.807.894	\$ 2.586.929.616	\$ 4.642.583.822	\$ 7.481.290.541
TOTAL PATRIMONIO	\$ 714.675.980	\$ 737.525.141	\$ 1.115.706.112	\$ 1.947.483.874	\$ 3.301.605.596	\$ 5.357.259.802	\$ 8.195.966.521	\$ 12.070.649.553
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 714.675.980	\$ 737.525.141	\$ 1.115.706.112	\$ 1.947.483.874	\$ 3.301.605.596	\$ 5.357.259.802	\$ 8.195.966.521	\$ 12.070.649.553

Fuente: Elaboración propia

6.5.5. Evaluación financiera

Después de realizar y analizar los diferentes presupuestos y estados financieros, se encontró el siguiente flujo de caja para el proyecto y se determinaron los indicadores financieros descritos a continuación.

6.5.5.1. Flujo neto de operación

Figura 15 Flujos de Caja proyectados.

FLUJOS DE CAJA	0	1	2	3	4	5	6	7
UO	\$ -	\$ 24.307.618	\$ 402.320.182	\$ 884.869.960	\$ 1.440.555.024	\$ 2.186.866.176	\$ 3.019.900.765	\$ 4.122.003.225
T	\$ -	\$ 1.458.457	\$ 24.139.211	\$ 53.092.198	\$ 86.433.301	\$ 131.211.971	\$ 181.194.046	\$ 247.320.193
UODI	\$ -	\$ 22.849.161	\$ 378.180.971	\$ 831.777.762	\$ 1.354.121.722	\$ 2.055.654.206	\$ 2.838.706.719	\$ 3.874.683.031
Depre y amor	\$ -	\$ 36.689.404	\$ 36.689.404	\$ 36.689.404	\$ 36.689.404	\$ 36.689.404	\$ 21.044.604	\$ 21.044.604
FCB	\$ -	\$ 59.538.565	\$ 414.870.375	\$ 868.467.166	\$ 1.390.811.126	\$ 2.092.343.610	\$ 2.859.751.323	\$ 3.895.727.635
Inversiones	\$ 395.941.880	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variaciones Kw	\$ 318.734.100	\$ 11.155.694	\$ 11.546.143	\$ 11.950.258	\$ 12.368.517	\$ 12.801.415	\$ 13.193.346	\$ -
Venta Activos						\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación Kw						\$ -	\$ -	\$ 391.749.472
FCL	-\$ 714.675.980	\$ 48.382.871	\$ 403.324.233	\$ 856.516.908	\$ 1.378.442.609	\$ 2.079.542.195	\$ 2.846.557.977	\$ 4.287.477.107

Fuente: Elaboración propia

6.5.5.2. VPN y TIR

Figura 16 Indicadores financieros.

VPN	\$ 6.219.783.868
TIR	79%
TIRM	53%

Fuente: Elaboración propia

6.6. Análisis de riesgos

Tabla 9 Análisis de riesgos.

ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO	APRECIACION DEL RIESGO				VALORACIÓN DEL RIESGO
DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS (Factores internos o externos)	DESCRIPCIÓN DE LOS EFECTOS (Consecuencias)	VALORACIÓN DEL RIESGO	ACCIONES DE CONTROL
				NIVEL DE RIESGO	
Incumplimiento en la implementación de las estrategias de fomento, formación y participación entorno al arte y la cultura.	Operativo o de procesos	1. Insuficiencia de recursos económicos, físicos, tecnológicos y humanos. 2. Toma desacertada de decisiones por parte de las entidades públicas que tienen que ver con el sector artístico y cultural.	1. Una cobertura baja o nula de los usuarios de los programas artísticos y culturales. 2. Desarticulación de las áreas que hacen parte del proyecto.	MODERADO	1. Diseño y estructuración de Proyectos Educativos Institucionales. 2. Elaboración de guías y planes de control y seguimiento a los procesos de fomento, formación y participación
Desarticulación del Plan Institucional con el contexto local (Plan de Desarrollo), departamental y nacional (Plan Decenal de Cultura)	Estratégico	1. Desconocimiento de los Planes de desarrollo y Planes decenales de cultura. 2. Cambios en las políticas públicas que impactan de forma directa el desarrollo de programas y proyectos culturales.	1. Inadecuada planeación y gestión institucional respecto al contexto de las metas de desarrollo sociocultural a nivel local, regional y nacional.	BAJO	1. Guías de estudio y monitoreo permanente de las políticas públicas culturales.
Deficiencia en la formulación de proyectos de impacto artístico y cultural.	Estratégico	1. Incoherencia entre la necesidad y el resultado. 2. Políticas de participación sesgadas.	1. Proyectos inconclusos. 2. Desfinanciación de proyectos. 3. Reproceso en la formulación de proyectos. 4. Pérdida de oportunidades de gestionar recursos.	ALTO	1. Capacitaciones en proyectos dirigida al equipo de trabajo encargado de la formulación. 2. Elaboración de guías y protocolos de acción que permitan identificar a tiempo los proyectos y el impacto poblacional que tendrían.

<p>Incumplimiento de los términos legales para dar respuesta a los derechos de petición y tutelas</p>	<p>Legal y administrativo</p>	<p>1. Falta de seguimiento a las actuaciones y términos procesales por parte del personal competente para dicho proceso administrativo y legal. 2. Entrega tardía de información soportada por parte del personal de apoyo para dar respuesta oportuna.</p>	<p>1. Pérdida de favorabilidad de la imagen corporativa por respuestas tardías. 2. Omisión en respuestas a derechos de petición y tutelas que se pueden convertir en demandas procesales.</p>	<p>EXTREMO</p>	<p>1. Canales de recepción con revisión constante para la identificación de los procesos prioritarios. 2. Gestión oportuna de la información a través del monitoreo constante de las actividades y el personal de apoyo.</p>
<p>Dificultades en la alineación organizacional para el logro de los objetivos</p>	<p>Operativo o de procesos</p>	<p>1. Fallas en la determinación clara de una estrategia de comunicación. 2. Definición inapropiada del público objetivo de la estrategia. 3. Bajo impacto de los mensajes divulgados como parte de la estrategia.</p>	<p>1. Desarticulación del trabajo entre las partes que hacen parte de los procesos. 2. Falta de claridad respecto al alcance, las responsabilidades, los roles. 3. Falta de claridad de los objetivos y los medios para alcanzarlos; su monitoreo y el uso de los recursos para alcanzarlos (eficiencia).</p>	<p>MODERADO</p>	<p>1. Estudios pertinentes para conocer el actuar de la Red de Escuelas de Arte (técnico, legal, de mercado, financiero, de riesgo, entre otros). 2. Manual de funciones y perfil de cargos.</p>
<p>Falla o falta de confiabilidad, confidencialidad y disponibilidad de la información que se genera o se custodia (física o electrónica)</p>	<p>Legal y administrativo</p>	<p>1. Deficiencia en los procesos de revisión y validación de datos. 2. Mala interpretación de las definiciones de los indicadores estadísticos. 3. Dificultades con los sistemas de información.</p>	<p>1. Incumplimiento en los reportes de información a las entidades de control y vigilancia. 2. Generación de información incompleta. 3. Desvío de información y/o bases de datos.</p>	<p>EXTREMO</p>	<p>1. Documentar los procedimientos e instructivos para la gestión y validación de datos. 2. Plan de socialización de los procesos de Gestión de la Información en funcionamiento. 3. Bitácora donde se consolidan las inconsistencias encontradas durante el proceso de validación de datos, las mismas que sirven para generar acciones de mejora en la Gestión de la Información.</p>

Falta de planificación en los cambios de gobierno	Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarticulación entre los Planes de Gobierno y las Políticas culturales. 2. Nuevos programas y proyectos que no den continuidad o fortalezcan los existentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de la gestión de proyectos de financiación al sector artístico y cultural. 2. Ruptura en la continuidad de procesos formativos y de fomento de las artes. 	EXTREMO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructuración de programas que obedezcan a las dinámicas cambiantes del entorno. 2. Establecimiento de mallas curriculares, acompañadas de una metodología de formación que creen una ruta de acción institucional.
Fuga de recursos públicos	Financiero	<ol style="list-style-type: none"> 1. Malversación de recursos. 2. Desviación de un porcentaje del presupuesto público asignado a la dependencia cultural para la gestión de las artes. 3. Reasignación y disminución de recursos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de los recursos para el sector artístico y cultural. 2. Disminución de las fuentes de financiación para programas y proyectos culturales que estimulen el fomento y la formación artística. 	MODERADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comité de participación en la asignación y distribución del presupuesto.
Conflicto, desconocimiento o incumplimiento normativo, legales o regulatorios.	Normativo o Cumplimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación incorrecta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplimiento parcial o total de las condiciones de convenios, leyes o acuerdos. 2. Incumplimiento en la ejecución de contratos. 3. Aprobación de proyectos sin tener en cuenta los requerimientos necesarios (administrativos, legales, técnicos, financieros...) 	BAJO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Articular las necesidades generales de la institución con las específicas de las áreas (Escuelas de Arte y líderes de procesos)

<p>Gestión inadecuada de los espacios físicos para el desarrollo de las actividades misionales</p>	<p>Operativo o de procesos</p>	<p>1. No disponibilidad de espacios para el desarrollo de actividades. 2. Mala planeación de espacios. 3. Desacierto en la logística necesaria para las actividades de fomento y formación.</p>	<p>1. Pérdida del apoyo o credibilidad por parte de los grupos de interés. 2. Espacios insuficientes para el desarrollo de las actividades formativas.</p>	<p>BAJO</p> <p>1. Convenios y acuerdos con entidades e instituciones independientes que cuenten con espacios idóneos para el desarrollo de actividades artísticas y culturales. 2. Fortalecimiento de los espacios públicos destinados al desarrollo de actividades y manifestaciones artísticas y culturales, a través de la gestión de recursos de salas concertadas (programa de estímulos de MinCultura, Instituto de Cultura y Patrimonio de Antioquia - ICPA-)</p>
---	--------------------------------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

Como metodología se usó la matriz de riesgos, donde se presentó una identificación de los riesgos con su respectivo análisis de causas y consecuencias, permitiendo así la valoración del mismo en términos de probabilidad e impacto; finalmente se establecen unas acciones de control y monitoreo y se define su valoración (posible reducción en probabilidad o impacto al cumplirse con el plan de acción).

A través de ello, se pudo evidenciar que el proyecto “Red de Escuelas de Arte De Rionegro” se ve altamente afectado por los cambios en los gobiernos de turno a nivel local, regional y nacional ya que, debido a su naturaleza como programa público, obedece al direccionamiento de las líneas estratégicas culturales dentro de los planes de desarrollo y su articulación con los programas de política pública cultural. Adicionalmente, se identificó a las actividades de respuesta a PQR y derechos de petición, como un riesgo que afecta la identidad institucional y la correcta gestión de acciones de mejora; lo cual, se encuentra como acción transversal a otro riesgo de naturaleza legal y administrativa: el uso confiable y confidencial de la información que se genera en cada uno de los procesos que harían parte de las diferentes dependencias que conforman la Red de Escuela

Se identificó un nivel de riesgo alto en la formulación de proyectos entorno al arte y la cultura, lo cual podría generar una baja posibilidad de participar en la gestión de recursos financieros, locativos y formativos para las actividades que fortalezcan el arte en todas sus dimensiones: fomento, formación, creación y circulación.

7. Resultados

La investigación desarrollada a través de este estudio para determinar la factibilidad en la creación de una Red de Escuelas de Arte en el municipio de Rionegro Antioquia, permite identificar que el 81% del total de actores caracterizados son artistas independientes y el 19% restante corresponde a las instituciones dedicadas al arte y la cultura en cualquiera de sus manifestaciones; de allí, la importancia de considerar a los artistas independientes como insumo fundamental para la ejecución del objeto social de la Red en la generación de alianzas y estrategias orientadas a potenciar el sector cultural y la construcción de tejido social. Del 19% que representa a las instituciones independientes, el 40.7% de este equivale a colectivos (grupos emergentes), el 19.4% a corporaciones, 18.4% a S.A.S, 15.5% a agrupaciones dedicadas solo a la industria musical, el 2.9% son academias y el 2.9% restante contempla otras formas de integración (fundación, asociación y compañías). Además, se pudo determinar que, del total de actores, ya sea artista o institución independiente, el 82% de estos enfocan su quehacer a temas relacionados con el arte y el patrimonio; un 15% se dedica a las industrias culturales y la dinamización de las prácticas artísticas y un 3% restante manifestó otras formas de creaciones funcionales (diseño, publicidad, software de contenido). Esto permite vislumbrar un escenario óptimo para la articulación del sector público con el privado, orientado a un trabajo en red.

Otro factor importante a tener en cuenta es el componente del estudio financiero, como insumo determinante para la ejecución del proyecto, el cual deja evidenciar un resultado positivo en el apalancamiento del proyecto desde la gestión e inversión pública, permitiendo una reducción de los gastos operacionales por medio de convenios con otras instituciones como medio de financiamiento en infraestructura y algunos insumos, además, de poderse subsanar algunos perfiles del personal de la Red con alianzas de direccionamiento por parte de directores de instituciones artísticas independientes. Los indicadores financieros arrojan un resultado positivo y unos flujos

de caja proyectados a 7 años con utilidad positiva y crecimiento a lo largo del horizonte de evaluación.

Finalmente, pensar la creación de la “Red de Escuelas de Arte de Rionegro”, desde la planeación y las políticas públicas, implica un análisis del entorno y una profunda reflexión sobre aquello que supera los intereses individuales, y permite dar cuenta del interés general, garantizando los derechos de los ciudadanos, sin dejar de tener como referente esencial la construcción de ciudadanía cultural, fortaleciéndola en la medida que la formación estética se asume desde la integralidad, con el propósito de formar sujetos libres, creativos y respetuosos de la creación de los demás. El impacto social que se lograría al ejecutarse el proyecto, es altamente positivo porque permite fortalecer el ser humano mediante la construcción del tejido social, contribuye a la formación integral del individuo, el fomento de valores, la preservación de las costumbres y tradiciones que le dan identidad a las comunidades y por ende a la sociedad.

8. Conclusiones y recomendaciones del estudio

8.1. Conclusiones

Después de haber realizado los estudios planteados para analizar la factibilidad de la creación de una RED DE ESCUELAS DE ARTE como proyecto para el municipio de Rionegro Antioquia, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

El estudio de mercado sugiere la contemplación de planes de acción que aseguren la continuidad y sostenibilidad en el tiempo de la Red de Escuelas de Arte mediante mecanismo que la orienten a convertirse en política pública cultural, estableciendo los lineamientos y rutas de desarrollo que den respuesta a las dinámicas socioculturales.

Además, la integración transversalizada en nodos, permite ampliar la capacidad instalada, por ende, aumenta el porcentaje de población inscrita en los diferentes programas ofertados por el modelo de Red, dinamizando la demanda potencial en las cinco áreas de acción: Artes Plásticas y Audiovisuales; Artes Escénicas; Música; Literatura y Oralidad; Artes y Tradiciones.

El estudio técnico permitió identificar al municipio de Rionegro como punto estratégico de localización para el inicio de operaciones de la Red de Escuelas de Arte. Además, de determinar la capacidad instalada en infraestructura con la que cuenta el municipio para el desarrollo de temas relacionados con arte y cultura; estableciendo así unos insumos bases para la puesta en marcha del proyecto en concordancia con el portafolio de servicios con el que contará la Red dividido en tres (3) servicios y seis (6) líneas de acción. En ese orden de ideas, el estudio técnico sugiere la planeación estratégica, la gestión de la comunicación y la calidad como procesos estratégicos que sustenten los procesos misionales dados por el portafolio de servicios.

Se logró identificar, por medio del análisis de parámetros legales, bases sólidas para la ejecución del proyecto Red de Escuelas de Arte de Rionegro; ya que existen planes, programas y acuerdos de ley que contemplan la creación de una red de escuelas de arte para la dinamización del sector artístico y cultural del municipio. Adicionalmente, el estudio legal plantea la Red como un proyecto de índole público que debe ser aprobado por el Concejo Municipal.

El análisis de riesgos deja entrever que la mayor parte de los riesgos descritos están relacionados con el diseño de las políticas públicas y los planes que generan el direccionamiento de los proyectos artísticos y su ejecución en términos de cobertura; por lo tanto, la estructura de la Red de Escuelas de Arte debe estar cimentada en procesos dinámicos con revisión y retroalimentación constante que permitan la adaptación a las necesidades y demandas que se puedan presentar.

El estudio financiero determinó la viabilidad del proyecto, ya que arrojó un VPN positivo y una TIR del 79%, lo cual indica que el proyecto puede ejecutarse.

Con base en lo anterior, se llega a la conclusión de que el proyecto resulta viable en términos de validación del mercado, parámetros técnicos y administrativos, en términos legales, de igual forma en los resultados del análisis financiero.

8.2.Recomendaciones

Después de determinar la factibilidad de la creación de la Red de Escuelas de Arte y haber generado conclusiones que lo sustenten, se hace necesario establecer las siguientes recomendaciones:

Pensarse la constitución de la Red como entidad mixta, gestada, controlada, monitoreada y evaluada desde lo público; pero que a su vez permita las alianzas y convenios con entidades del sector privado. Se sugiere pensar en un modelo de operación tipo asociación.

Que la Red no dependa exclusivamente de la alcaldía y de los recursos públicos para el cumplimiento de su objeto social. Se recomienda tenga autonomía de gestión.

Se sugiere que los líderes de las diferentes escuelas que conforman la Red, sean directores de entidades independientes, cuya dirección obedezca a una de las formas de alianza presentes en la Red. De esta forma, el rubro salarial correspondiente a los “líderes de escuela” podría disminuir sustancialmente.

Es de vital importancia el trabajo articulado con el sector artístico independiente y la entidad privada por medio de nodos de actividad, ya que estos permiten aumentar la capacidad de respuesta a las necesidades presentes en la dinámica cultural del municipio.

Se recomienda contemplar en el diseño de los objetivos estratégicos de la Red: 1) la capacitación del personal a cargo de la gestión de proyectos; 2) la idoneidad y experiencia de los formadores y 3) la transversalización de la formación en miras de formar artistas íntegros.

Referencias

- Alcaldía de Medellín. (s.f). Red de Prácticas Artísticas y Culturales: Secretaría de Cultura Ciudadana. Obtenido de Sitio web Alcaldía de Medellín:
<https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-cultura-ciudadana/red-de-practicas-artisticas-y-culturales/nosotros-somos/>
- Alcaldía de Rionegro. (s.f.). Olan de Desarrollo Municipal 2020-2023: Alcaldía de Rionegro. Recuperado el 3 de Septiembre de 2023, de Sitio web Alcaldía de Rionegro:
<https://rionegro.gov.co/es/plan-de-desarrollo-municipal/>
- Artes Vivas. (s.f.). Quiénes somos. Recuperado el 3 de Septiembre de 2023, de Sitio web de Artes Vivas: <http://redartsvivas.com/#about>
- ASDA. (s.f). Asociación Antioqueña de Danza. Obtenido de Fanpage de Facebook Asociación Antioqueña de Danza:
<https://www.facebook.com/asociacionantioquenadedanza?mibextid=ZbWKwL>
- Banrepcultural. (s.f.). La Red Cultural del Banco de la República en Colombia: Banrepcultural. Recuperado el 3 de Septiembre de 2023, de Sitio web del Banrepcultural:
<https://www.banrepcultural.org/exposiciones/blaa-60-red-cultural>
- COMFAMA. (s.f). Comfama, Cultura y Ocio. Obtenido de Sitio web de Comfama:
<https://www.comfama.com/cultura-y-ocio/>
- Concejo de Medellín. (26 de Noviembre de 2013). ACUERDO-MUNICIPAL-72-DE-2013-Red-de-Practicas-Artisticas-y-Culturales. Obtenido de Sitio web Alcaldía de Medellín:
<https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2023/06/ACUERDO-MUNICIPAL-72-DE-2013-Red-de-Practicas-Artisticas-y-Cultrales.pdf>
- Culture 21. (s.f.). Culture 21. Obtenido de Sitio Web de Culture 21:
<https://www.agenda21culture.net/es/documentos/cultura-cuarto-pilar-del-desarrollo-sostenible>
- DANE. (2023). Información Estadística sobre Economía Cultural y Creativa. Bogotá: DANE. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/CSECC/inf-CSECC-IXReporte-jun2023.pdf>
- DANE. (s.f.). Infografía Rionegro: DANE. Recuperado el 3 de Septiembre de 2023, de Sitio web del DANE:
https://sitios.dane.gov.co/cnpv/app/views/informacion/perfiles/05615_infografia.pdf

Díaz, Á. N. (s.f). Cultura 21. Obtenido de Sitio web de Agenda 21 Culture:

<https://obs.agenda21culture.net/es/good-practices/red-de-artes-y-practicas-culturales>

Gil, A. (s.f.). Cultura, intercambio y comunicación en la prohibición del incesto y la negación de la finitud. Recuperado el 3 de Septiembre de 2023, de Documento recuperado:

<https://rephip.unr.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/2133/19131/Gil%2C%20Andr%C3%A9s.%20Ponencia%20XV%20Jornadas%202019.docx.pdf?sequence=3&isAllowed=y#:~:tex t=En%20tal%20sentido%2C%20retomamos%20la,la%20ciencia%20y%20la%20religi%C3%B3n.>

Gobernación de Boyacá. (28 de Enero de 2009). Decreto 1280 de 2009: Por el cual se crea y reglamenta el Sistema de Cultura en el departamento de Boyacá y se dictan otras disposiciones. Recuperado el 22 de Diciembre de 2022, de Sitio web de la Gobernación de Boyacá:

<https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Patrimonio/8.%20Boyac%C3%A1%20Decreto%201280%20de%202009%20y%202249%20de%202009.pdf>

Gobernación de Boyacá. (28 de Diciembre de 2022). Áreas artísticas y redes culturales de Boyacá se fortalecieron en 2022: Prensa Secretaría de Cultura y Patrimonio. Obtenido de Sitio web Gobernación de Boyacá: <https://www.boyaca.gov.co/areas-artisticas-y-redes-culturales-de-boyaca-se-fortalecieron-en-2022/>

Kalmanovitz, S. (s.f). Banco de la República. Obtenido de Banco de la República:

<https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/cultura.pdf>

Ministerio de Cultura. (2023). Quiénes somos. Obtenido de

<https://www.mincultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Paginas/default.aspx>

Ministerio de Cultura de Colombia. (2015). Cultura a la medida. Análisis de la Cuenta Satélite de Cultura de Colombia. Bogotá: MinCultura. Obtenido de

https://convenioandresbello.org/cab/wp-content/uploads/2020/10/09_OLB-Doc-int-CulturaMedida-Ana%CC%81lisis-Cuenta-Satelite-Cultura-Colombia_2015.pdf

Ministerio de Cultura de Colombia. (S.f). Sistema Nacional de Cultura. Obtenido de MinCultura:

<https://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/sistema-nacional-de-cultura/Paginas/default.aspx>

Ministerio de Educación Nacional. (1968, 26 de diciembre). Decreto 3154 de 1968. Obtenido de

<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1517047>

- Miranda, J. J. (2013). Gestión de Proyectos: IV Capítulo. En J. J. Miranda, Gestión de Proyectos. Naciones Unidas. (s.f.). Impacto Académico: Naciones Unidas. Obtenido de Sitio Web de Las Naciones Unidas: <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/sostenibilidad>
- Padilla, M. C. (2011). Formulación y Evaluación de Proyectos. Bogotá: Eco Ediciones. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1206/1/C%C3%B3rdoba-evaluaci%C3%B3n%20de%20proyectos%20da%20ed.pdf>
- Pazos, L. S. (s.f.). Facultad de Ciencias de la Administración, Manual Resumido de Gestión de Proyectos. Recuperado el 3 de Septiembre de 2023, de Sitio web de la Universidad del Valle: <http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/gestion/factibilidad.pdf>
- Picasso, A. V. (s.f.). Red Latinoamericana de Arte y Transformación Social. Recuperado el 03 de Septiembre de 2023, de Red Latinoamericana de Arte y Transformación Social: <https://mediacionartistica.files.wordpress.com/2012/11/red-latinoamerica-arte-para-la-transformacion-social.pdf>
- Red de Danza de Rionegro. (s.f.). Red Social de Instagram: Red.danza.rionegro. Recuperado el 3 de Septiembre de 2023, de Redes sociales de Red de Danza de Rionegro: <https://instagram.com/red.danza.rionegro?igshid=MzRIODBiNWFIZA==>
- Revista Iberoamericana de Educación. (s.f.). Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural: Revista Iberoamericana de Educación. Recuperado el 3 de Septiembre de 2023, de Sitio web de Revista Iberoamericana de Educación: <https://rieoei.org/historico/documentos/rie20a09.htm>
- Sanguinetti, I. (Agosto de 2009). RLATS: Red Latinoamericana de Arte y Transformación Social. Obtenido de <https://foroarteysalud.files.wordpress.com/2009/09/sintesis-rlats-espanol-2009.pdf>
- Sapag, N. S. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos: Quinta edición.
- Secretaría de Desarrollo Económico de Rionegro. (s.f.). Secretaría de Desarrollo Económico de Rionegro. Obtenido de Sitio web Alcaldía de Rionegro: <https://rionegro.gov.co/es/coworklab/#:~:text=%E2%80%9CCoworklab%E2%80%9D%20estos%20son%20espacios%20multiprop%C3%B3sito,comunidad%20y%20diferentes%20actores%20del>

Terrazas, L. R. (21 de Febrero de 2011). Recuperado el 3 de Septiembre de 2023, de http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/Direccion_de_Difusion_Cultural/resources/PDFContent/594/Redes%20Culturales.pdf

UNESCO. (s.f.). Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo, resumen analítico de Colombia. Obtenido de https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis/resumen_analitico_iucd_-_colombia_0_1.pdf

UNESCO. (s.f.). Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo, informe analítico de Colombia. Obtenido de Sitio web de UNESCO: https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis/resumen_analitico_iucd_-_colombia_0_1.pdf

Anexos

Anexo 1. Encuesta de caracterización del sector artístico y cultural de Rionegro Antioquia.

Encuesta de Caracterización del sector artístico y cultural de Rionegro, Antioquia
<p>Objetivo: generar una caracterización de los artistas, actores, gestores e instituciones culturales independientes del municipio de Rionegro, Antioquia y sus áreas de acción, con el propósito de identificar variables que determinen la viabilidad de la creación de una red de escuelas de arte como estrategia de articulación entre la entidad pública y privada.</p>
<p>Encabezado</p> <ol style="list-style-type: none">1. Dirección de correo electrónico2. ¿Aceptas nuestra política de tratamiento de datos de la alcaldía de Rionegro Antioquia?<ol style="list-style-type: none">a. Síb. No3. ¿Deseas ser incluido(a) en el directorio artístico de la Subsecretaría de Cultura, Patrimonio e Industrias Creativas?<ol style="list-style-type: none">a. Síb. No
<p>Cuestionario</p> <ol style="list-style-type: none">1. Es usted creador(a) o gestor(a) cultural2. Nombre de la organización o persona natural.3. Tipo de organización:<ol style="list-style-type: none">a. Colectivob. Corporaciónc. Academiad. Asociacióne. S.A.S (Sociedad Anónima Simplificada)f. Otra, ¿cuál?4. Tipo de identificación:<ol style="list-style-type: none">a. Cédula de ciudadaníab. NIT

5. Número de identificación (en caso de haber indicado NIT como tipo de identificación, agregar el número sin código de verificación).
6. Ubicación (indicar la comuna o corregimiento en el que desarrolla su actividad)
7. Barrio o vereda (indicar el barrio o vereda en el que desarrolla su actividad)
8. Teléfono fijo.
9. Teléfono celular.
10. Fecha de nacimiento o fecha de creación de la organización
11. ¿Posee usted Sisbén? (Si todavía no está clasificado en el Sisbén IV marque por favor No)
 - a. Sí
 - b. No
12. Indique el grupo de Sisbén
13. Modalidad de vivienda
 - a. Propia
 - b. Arrendada
 - c. Familiar
14. Es usted:
 - a. Empleada (o)
 - b. Independiente
 - c. Desempleada (o)
15. ¿Usted depende económicamente de su actividad artística?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. Parcialmente
16. ¿Dónde realiza principalmente su actividad artística? (indique el lugar, municipio o ciudad donde la desempeña)
17. Identifique la actividad que ejerce
 - a. Arte y patrimonio.
 - b. Creaciones funcionales (diseño, publicidad) nuevos medios y software de contenido.
 - c. Industrias culturales.
18. Indique el área específica de su actividad artística y cultural (ejemplo, educación; artista musical; artista plástico; producción audiovisual; danza).
19. Realice una breve reseña de su trabajo artístico.
20. ¿Posee herramientas para visibilizar su actividad artística (página web, videos, catálogo, fotos, etc.)?
21. Si la respuesta a su pregunta anterior fue Sí, indique cuáles herramientas posee