BOGOTÁ MI CIUDAD MI CASA

BOGOTÁ



Construir, conectar y transformar: *herramientas para los*

DISTRITOS CREATIVOS

UTADEO
UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO

SECRETARÍA DE
CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE

BOGOTÁ MI CIUDAD MI CASA

BOGOTÁ

Construir, conectar y transformar: *herramientas para los* DISTRITOS CREATIVOS

Una caja de herramientas abierta para la creación, el fortalecimiento y el diseño del trabajo colaborativo.

UTADEO
UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO

SECRETARÍA DE
CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE

Carlos Fernando Galán Pachón
Alcalde Mayor de Bogotá

Santiago Trujillo Escobar
Secretario de Cultura, Recreación y Deporte

Francisco José Lloreda Mera
Rector Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte

Ana María Boada Ayala
Subsecretaria de Gobernanza

Mario Arturo Suárez Mendoza
Director de Economía, Estudios y Política

Carlos Camargo Gaviria
Distritos Creativos

Marisol Correa Vega
Andrea del Pilar Romero Acosta
Daniela Franco Martínez
Gestión Territorial - Distritos Creativos

Dirección de Economía, Estudios y Política

Angélica Cardona
Diseño y diagramación

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Felipe César Londoño López
Vicerrector Académico

Óscar Alonso Salamanca Ramírez
Decano de Artes y Diseño

J**uan Eduardo Chica Mejia**
Director de las Áreas Académicas de
Arquitectura y Hábitat; y de Artes y Fotografía

Jairo Eduardo Galvis Bonilla
Profesor Catedrático e Investigador
del UrbanLab Bogotá Región

Tabla de CONTENIDO

Pág. 6 Introducción

Pág. 9 Palabras U. Tadeo

Pág. 12 Palabras SCRD

Pág. 14 ¿Qué es la gobernanza en los Distritos Creativos?

Pág. 19 Caja de herramientas para la gobernanza situada de los Distritos Creativos.

Pág. 24 Herramientas

24 *Reconocimiento territorial*
26 *Creación de Directorios Dinámicos*
28 *Formas de organización colectiva*
30 *Construcción de identidad y memoria*
32 *Alineación de intereses*
34 *Dirección de organizaciones colectivas*
36 *Promoción y gestión de marca territorial*
38 *Construcción de agendas colectivas*
40 *Manejo de presupuestos colaborativos*
42 *Gestión territorial colectiva*
44 *Memoria del distrito*

Pág. 46 Memorias del proceso

Pág. 48 Recursos digitales y continuidad de la caja

Pág. 49 Una caja que permanece abierta

Pág. 51 Referencias

Pág. 53 Repositorio de memorias y Anexos

“Necesitamos más posibilidades para desarrollar actividades culturales en el espacio público.”

Espacio público

Voces de los agentes de los Distritos Creativos

*Intro*DUCCIÓN:

La gobernanza se ha consolidado como un elemento fundamental para fortalecer los procesos de articulación, participación y toma de decisiones colectivas en los territorios. En el caso de los Distritos Creativos de Bogotá, este concepto adquiere una relevancia particular al reconocer que su desarrollo no depende de la acción institucional, sino de la capacidad de los diferentes agentes culturales y creativos para construir relaciones de confianza, establecer mecanismos de diálogo permanente y generar acuerdos que respondan a las realidades, intereses y vocaciones de cada territorio.

En este contexto, la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, en el marco del Memorando de Entendimiento suscrito con la Universidad Jorge Tadeo Lozano, presenta esta publicación como resultado de un proceso de sistematización, reflexión y aprendizaje construido a partir de los distintos espacios de encuentro, conversación y participación desarrollados con agentes culturales y creativos de los Distritos Creativos entre los años 2019 y 2025. Durante este periodo, artistas, gestores culturales, organizaciones sociales, emprendimientos creativos, instituciones públicas, academia y otros actores han compartido experiencias, retos, aprendizajes y diversas formas de organización que hoy constituyen un valioso patrimonio de conocimiento colectivo sobre la manera en que los territorios construyen sus propias dinámicas de gobernanza.
Uno de los principales hallazgos de este proceso ha sido reconocer que no existe un único modelo de gobernanza aplicable a todos los Distritos Creativos. Cada territorio posee una identidad particular, una historia compartida, unas relaciones sociales propias, diferentes niveles de organización comunitaria y múltiples formas de liderazgo y participación que responden a sus contextos específicos. En consecuencia, las dinámicas de gobernanza son necesariamente diversas, flexibles y en constante transformación, configurándose a partir de las necesidades, capacidades y aspiraciones de quienes habitan y construyen diariamente estos ecosistemas culturales y creativos.

Desde esta perspectiva, el propósito de esta publicación no consiste en establecer un modelo único, de la gobernanza en los Distritos Creativos. Por el contrario, en este documento se encontrará una caja de herramientas que parte de las necesidades mencionadas por los agentes. Para la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, y desde la Dirección de Economía, Estudios y Política, es vital acompañar estos procesos, pues constituye un compromiso permanente para el fortalecimiento de la gobernanza cultural y la consolidación de escenarios de participación en los territorios. En este sentido, el papel de la institucionalidad no consiste en sustituir las dinámicas organizativas existentes, sino en reconocerlas, visibilizarlas y aportar herramientas que contribuyan a fortalecerlas desde una lógica de corresponsabilidad, diálogo y colaboración.

Esta publicación refleja, precisamente, esa apuesta por construir conocimiento de manera conjunta, reconociendo que la gobernanza se fortalece cuando las instituciones aprenden de los territorios y cuando los territorios encuentran en las instituciones un aliado para potenciar sus capacidades. Por este motivo, esta caja de herramientas se presenta como una invitación a continuar construyendo, desde la diversidad de experiencias y la riqueza de los procesos comunitarios, formas de gobernanza que fortalezcan la sostenibilidad de los Distritos Creativos, que promuevan la participación activa de sus agentes y que consoliden la cultura como un motor de desarrollo territorial, cohesión social e innovación para la ciudad de Bogotá.



“Cada *Distrito creativo* debe tener capacidad para definir sus propias prioridades y formas de organización.”

Posicionamiento

Voces de los agentes de los Distritos Creativos

Palabras U. TADEO

Utadeo y la construcción colaborativa de la gobernanza de los Distritos Creativos de Bogotá

Los Distritos Creativos de Bogotá representan mucho más que una delimitación territorial asociada a la producción cultural y creativa. Son territorios vivos, diversos y en permanente transformación, en los que convergen artistas, gestores culturales, emprendedores, instituciones, comunidades, habitantes, comerciantes y organizaciones sociales. Precisamente por esta diversidad, uno de sus principales desafíos ha sido construir formas de gobernanza capaces de articular intereses, generar confianza, distribuir responsabilidades y convertir las capacidades culturales existentes en procesos sostenibles de desarrollo territorial.

En este contexto, la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano y, específicamente, el Área Académica de Arquitectura y Hábitat y el Urban Lab Bogotá Región, han asumido un papel activo como espacio de encuentro, investigación y mediación entre la institucionalidad y los actores que dan vida a estos territorios. El trabajo desarrollado junto con la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte ha partido de una premisa fundamental: la gobernanza de los Distritos Creativos no puede ser diseñada exclusivamente desde la institucionalidad; debe construirse con quienes producen, habitan, gestionan y transforman cotidianamente estos territorios.Desde 2024 hasta la actualidad, el trabajo articulado de Utadeo con la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte en torno a los Distritos Creativos ha permitido reconocer problemáticas que, aunque adquieren expresiones particulares en cada distrito, presentan importantes elementos comunes. Entre ellas se encuentran las dificultades para garantizar una representación amplia de los actores, la fragmentación de los canales de comunicación, la débil articulación interinstitucional, la ausencia de sistemas integrados de información, las tensiones alrededor del uso y cuidado del espacio público, la sostenibilidad financiera de las iniciativas culturales y los riesgos derivados de procesos de gentrificación y desplazamiento.

La contribución de Utadeo ha consistido precisamente en ayudar a transformar este conjunto de

tensiones en oportunidades de acción colectiva. Para ello, la Universidad ha utilizado metodologías de diseño participativo inspiradas en enfoques de Design Thinking, que han permitido avanzar desde la exploración amplia de problemáticas hacia la definición de prioridades y la construcción colectiva de soluciones y acuerdos para la red de Distritos Creativos de Bogotá. Esta experiencia ha demostrado que una gobernanza sostenible requiere mucho más que estructuras administrativas: necesita redes activas, información compartida, mecanismos transparentes de representación, capacidades instaladas en los territorios y espacios permanentes de diálogo.La información y el conocimiento territorial aparecen, en este sentido, como componentes esenciales de la gobernanza. No es posible coordinar aquello que no se conoce ni construir políticas territoriales sólidas sin reconocer quiénes son los actores, dónde se encuentran, qué redes establecen, qué recursos movilizan y cuáles son sus necesidades. Por esta razón, una de las líneas de trabajo promovidas desde Utadeo ha sido avanzar hacia sistemas compartidos de información, cartografías de actores, agendas coordinadas e indicadores que permitan hacer visibles tanto las capacidades como las brechas existentes en los diferentes distritos.

De los ejercicios realizados emerge una concepción de la gobernanza que supera la idea de una administración centralizada. Se propone, en cambio, una gobernanza colaborativa y territorial, en la que la Universidad actúa como un actor articulador: aporta metodologías, sistematiza conocimiento, facilita conversaciones entre actores diversos y contribuye a convertir esas conversaciones en rutas de acción. El proceso desarrollado confirma que la sostenibilidad de los Distritos Creativos de Bogotá depende tanto de su capacidad para producir cultura como de su capacidad para construir confianza, compartir información y gobernarse colectivamente.

Para Utadeo, participar en este proceso significa reafirmar una manera particular de entender la relación entre universidad y ciudad: no solamente estudiar los territorios, sino trabajar con ellos. En los Distritos Creativos, la academia puede convertirse en un espacio de encuentro capaz de conectar conocimiento, creatividad, institucionalidad y experiencia ciudadana. El desafío hacia adelante es consolidar estas redes y transformar los aprendizajes construidos colectivamente en un modelo de gobernanza flexible, replicable y sostenible que permita fortalecer el Sistema de Distritos Creativos de Bogotá como una verdadera red urbana de cultura, creación y desarrollo territorial.

De esta forma,la Universidad seguirá contribuyendo a que la creatividad que caracteriza a estos territorios pueda convertirse también en creatividad para sus procesos de gobernanza y desarrollo territorial.

“Necesitamos construir capacidades propias para sostener las redes, los proyectos y los *procesos creativos.*”

Palabras SCRD

Hablar de gobernanza cultural es hablar de cómo construimos, entre distintos actores, las condiciones para el desarrollo cultural de la ciudad, reconociendo que las decisiones, los conocimientos y las capacidades no están únicamente en la institucionalidad, sino también en los territorios, en sus organizaciones y en los artistas, gestores, emprendimientos, espacios culturales, comunidades y ciudadanos que desarrollan procesos y conocen de primera mano las realidades de los territorios en los que trabajan y habitan.

Para la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, esta manera de entender la gobernanza orienta nuestra relación con los territorios. Significa escuchar a quienes los habitan y dinamizan, reconocer su experiencia y abrir espacios para construir conjuntamente respuestas a sus necesidades y retos. Nuestro papel es acompañar estos procesos y facilitar la articulación con las entidades y con otros actores que puedan contribuir a su desarrollo.

En los Distritos Creativos esto resulta especialmente importante. Su consolidación depende, en buena medida, de las relaciones que se construyen entre sus actores y de su capacidad para llegar a acuerdos y trabajar alrededor de objetivos comunes. Cada Distrito tiene dinámicas y formas de organización propias, construidas a partir de la experiencia de artistas, gestores, emprendimientos, organizaciones, espacios culturales, establecimientos, instituciones y comunidades que desarrollan allí su actividad.

Esa diversidad también nos ha permitido entender que no existe una única forma de gobernanza para los Distritos Creativos. Los encuentros, las mesas de trabajo, los ejercicios de diagnóstico y la construcción de agendas nos han acercado a las distintas maneras en que los territorios se organizan, a sus retos y a las capacidades con las que cuentan para abordarlos. La gobernanza se construye precisamente en esas relaciones: en la participación de sus actores, en los acuerdos que establecen y en la posibilidad de trabajar con otros alrededor de propósitos compartidos.

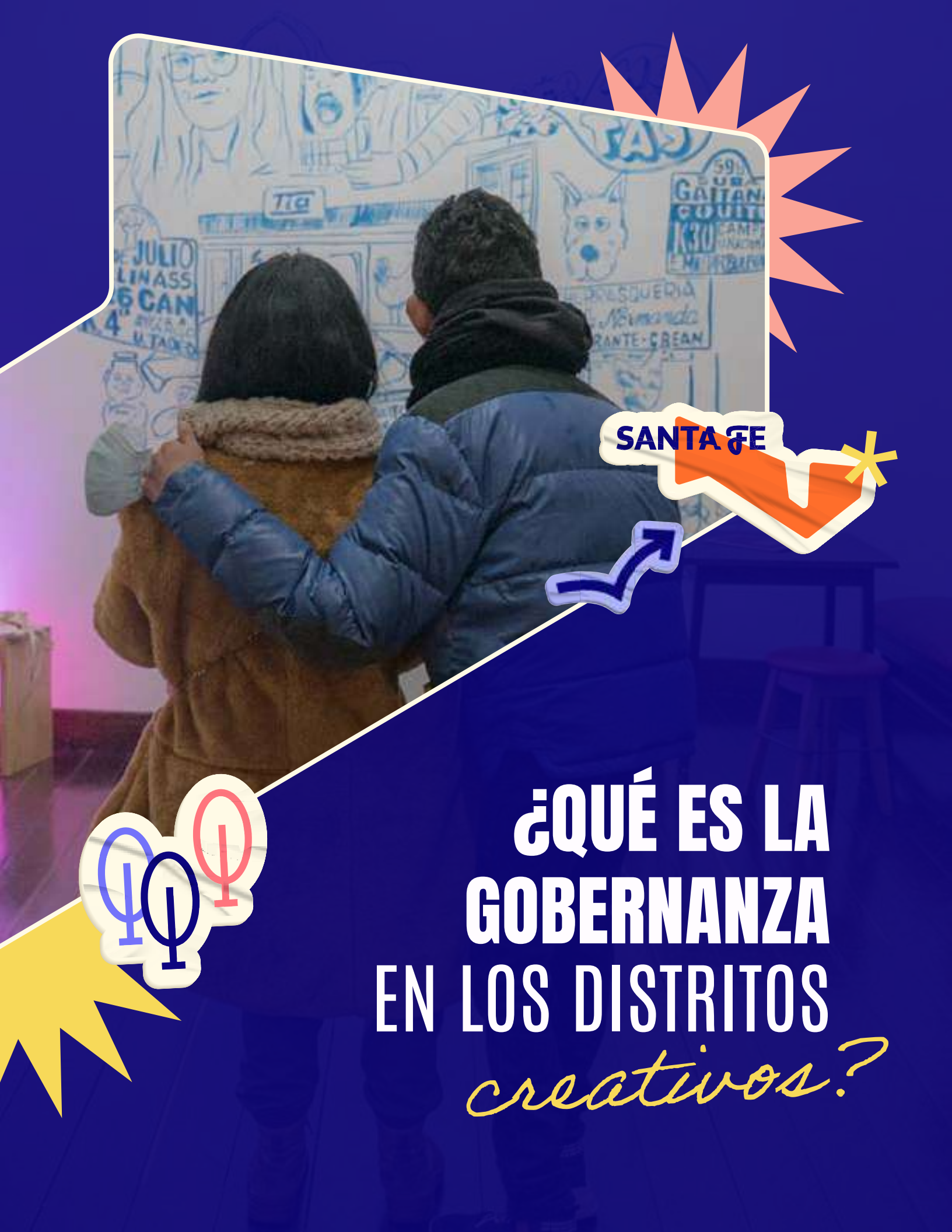
La Caja de Herramientas para la Gobernanza de los Distritos Creativos recoge buena parte de ese

recorrido. Su construcción fue un trabajo conjunto entre la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, la Universidad Jorge Tadeo Lozano y los agentes culturales y creativos que participaron desde los territorios, aportando sus experiencias, necesidades, aprendizajes y formas de organización. A partir de esas voces se construyeron herramientas prácticas para apoyar la participación, la toma de decisiones, la construcción de acuerdos y el trabajo colectivo. La intención es que cada Distrito pueda utilizarlas y adaptarlas de acuerdo con su realidad.

Este trabajo tiene, además, una relación directa con el fortalecimiento de la economía cultural y creativa de Bogotá. Una mejor articulación entre los actores permite conectar iniciativas, desarrollar proyectos conjuntos, ampliar la circulación de la oferta cultural y creativa y generar oportunidades para quienes desarrollan su actividad en estos territorios.

Bogotá cuenta con 15 Distritos Creativos, cada uno con procesos y dinámicas diferentes. Por eso, esta publicación no cierra la conversación sobre su gobernanza. Queremos que la Caja circule, se use y se adapte; que sea útil para el trabajo de los agentes y que su aplicación nos permita seguir aprendiendo de los territorios y mejorando la manera en que los acompañamos desde la Secretaría.





¿QUÉ ES LA GOBERNANZA EN LOS DISTRITOS *creativos?*

¿QUÉ ES LA GOBERNANZA EN LOS DISTRITOS *Creativos?*

La gobernanza en los Distritos Creativos de Bogotá se entiende como un proceso dinámico, colaborativo y territorial mediante el cual los diferentes actores que habitan, crean, producen, gestionan y transforman estos ecosistemas culturales, se encargan de construir de manera participativa, acuerdos, mecanismos de articulación y formas de organización orientadas al fortalecimiento de sus territorios.

Más que una estructura de dirección o un esquema jerárquico de toma de decisiones, la gobernanza constituye un ejercicio permanente de diálogo, corresponsabilidad y acción colectiva que reconoce la diversidad de intereses, saberes, capacidades y formas de participación presentes en cada Distrito Creativo. En este sentido, la gobernanza no se impone desde la institucionalidad, emerge de las relaciones de confianza, cooperación y construcción conjunta entre los agentes culturales y creativos –

líderes en el ejercicio-, la ciudadanía, la academia, el sector privado las entidades públicas, quienes comparten la responsabilidad de impulsar el desarrollo cultural, social y económico del territorio.

Desde la perspectiva de la Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa, este modelo reconoce que cada Distrito Creativo posee una identidad propia, determinada por su historia, sus vocaciones culturales y productivas, sus dinámicas comunitarias y las múltiples formas de organización que han surgido de manera autónoma en los territorios. Por ello, *no existe un modelo único de gobernanza aplicable a todos los distritos, sino un conjunto de principios, herramientas y orientaciones* que pueden ser apropiados y adaptados de acuerdo con las necesidades, capacidades y procesos de cada comunidad. La diversidad territorial constituye, en este sentido, una fortaleza que enriquece las formas de participación y favorece la construcción de soluciones colectivas desde el reconocimiento de las particularidades de cada ecosistema cultural y creativo.

> **Necesitamos construir una *identidad* que represente lo que realmente somos.**

Identidad
Voces de los agentes de los Distritos Creativos

Esta visión dialoga con enfoques contemporáneos de gobernanza adaptativa y policéntrica, que privilegian la flexibilidad, el aprendizaje colectivo y la capacidad de los territorios para construir respuestas acordes con sus propias realidades.

Así pues, la gobernanza de los Distritos Creativos de Bogotá puede definirse como un proceso continuo de construcción colectiva orientado a fortale-

cer las capacidades de organización, articulación y gestión de los agentes culturales y creativos para impulsar el desarrollo sostenible de sus territorios. Su valor no reside únicamente en los resultados que produce, sino en la manera en que estos se construyen: *mediante relaciones horizontales, participación amplia, reconocimiento de la diversidad, confianza mutua y corresponsabilidad entre la institucionalidad y las comunidades*. Así entendida, la gobernanza se convierte en un habilitador del desarrollo territorial, de la innovación social y de la sostenibilidad de la economía cultural y creativa, entendida así, la gobernanza permite entonces la consolidación de los Distritos Creativos como espacios donde la cultura, la creatividad y la participación ciudadana constituyen los principales motores para la transformación y el bienestar colectivo.



¿Qué es?

PROCESO CONTINUO

Construcción colectiva

GOBERNANZA *en los* DISTRITOS CREATIVOS

¿QUIÉNES PARTICIPAN?

Agentes culturales y creativos

- *Comunidades*
- *Academia*
- *Ciudadanía*
- *Sector privado*
- *Entidades públicas*

¿CÓMO SE CONSTRUYE?

- *Relaciones horizontales*
- *Participación amplia*
- *Reconocimiento de la diversidad*
- *Confianza mutua*
- *Corresponsabilidad*

NO HAY MODELO ÚNICO

Principios
Herramienta
Orientaciones

> *Apropiables y adaptables a cada territorio*

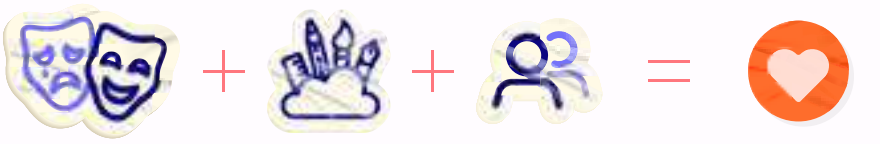
¿PARA QUÉ?

- *Desarrollo sostenible*
- *Innovación social*
- *Fortalecimiento organizativo*

NO ES JERÁRQUICO

Diálogo
Corresponsabilidad
Acción colectiva

¿QUÉ LOGRA?



Cultura + *Creatividad* + *Participación ciudadana* = ***Transformación y bienestar colectivo***



CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA *gobernanza* SITUADA DE LOS DISTRITOS CREATIVOS.

CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA *gobernanza* SITUADA DE LOS DISTRITOS CREATIVOS.

Once herramientas abiertas para reconocer, organizar, activar, gestionar y construir memoria en los territorios creativos.

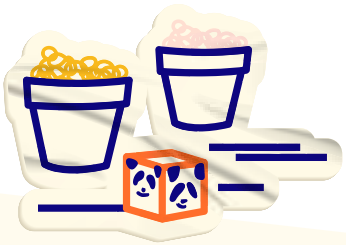
Un distrito creativo se construye con las personas que lo habitan y con quienes crean, trabajan y comparten actividades en él. Sus espacios culturales, comercios, oficios, memorias y organizaciones cobran fuerza cuando se conocen y encuentran maneras de colaborar. Para quienes gestionan proyectos en estos territorios, el reto es conectar esas capacidades y convertirlas en acciones que puedan sostenerse. La cultura contribuye al desarrollo local mediante el trabajo, los conocimientos y las relaciones que genera (OECD, 2022b).

Trabajar juntos también implica decidir quién participa, cómo se reparten las tareas, qué se hace cuando hay diferencias y cómo se cuida a quienes han construido el territorio. A esta forma de organizar las decisiones y asumir responsabilidades compartidas la llamamos gobernanza. Promover un distrito debe ayudar a mejorar las condiciones de vida y

trabajo de sus habitantes y agentes culturales, además de darles visibilidad. Estas preguntas se relacionan con los retos de la economía cultural y creativa en Colombia (OECD, 2022a) y con el trabajo de la Red de Distritos Creativos de Bogotá (Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SCRD], 2024).

Esta caja está dirigida a gestores culturales y territoriales, artistas, colectivos, emprendimientos y agentes culturales y creativos que quieren trabajar juntos en sus territorios. Reúne once herramientas para conocer el lugar, conectar personas, organizar tareas, construir acuerdos, desarrollar actividades, administrar recursos y conservar la memoria. Cada equipo puede comenzar por la herramienta que responda a su necesidad y combinarla con otras. La numeración facilita la consulta; no indica un orden obligatorio.

Las preguntas y los formatos pueden adaptarse al grupo, al tiempo disponible y al asunto que se busca resolver. El ejercicio puede desarrollarse en Excel, sobre un mapa, con hojas de papel o mediante una conversación acompañada de registros. Lo importante es que ayude a tomar decisiones y que todas las personas comprendan cómo participar. La colaboración depende de las relaciones que se construyen y de las condiciones de cada lugar (Follador et al., 2021); por eso cada grupo puede ajustar las herramientas conservando su propósito.



Cómo utilizar esta caja de herramientas

La caja puede utilizarse a partir de una pregunta que el grupo necesite resolver: ¿a quiénes queremos conocer?, ¿qué necesitamos acordar?, ¿cómo podemos organizar una actividad?, ¿qué recursos tenemos? Una vez elegido el asunto, el equipo puede seleccionar la herramienta más útil y definir qué espera lograr. Cada capítulo explica su propósito; el instructivo ayuda a preparar el ejercicio y la plantilla permite registrar la información y los acuerdos.

Cualquier colectivo, organización o mesa territorial puede convocar el ejercicio. Conviene incluir a quienes conocen el asunto y a quienes se verán afectados por las decisiones, incluidas personas que no suelen participar. El grupo puede acordar horarios posibles, lugares accesibles y formas de trabajo que no exijan conocimientos técnicos. Quien acompañe la conversación puede ayudar a escuchar las diferencias, aclarar los acuerdos y dar espacio a todas las voces.

Preparar, trabajar, acordar y revisar

Antes del encuentro, el equipo puede definir el asunto, acordar quiénes participarán y reunir la información disponible. Durante el ejercicio, las personas participantes comparten experiencias, comparan datos y registran lo que todavía no saben. Al terminar, es útil contar con un resultado concreto: un mapa, un directorio, un acuerdo, una distribución de tareas, una agenda, un presupuesto o una ficha de proyecto. También conviene definir quién dará continuidad al trabajo y cuándo se revisará.

Después, el grupo puede conversar sobre lo que cambió: ¿la herramienta ayudó a tomar una decisión?, ¿faltó alguien?, ¿qué información hace falta?, ¿cuál es el siguiente paso? Si se modificó el formato, registrar el cambio permitirá explicar cómo se trabajó. Cuando no se alcance un acuerdo, conviene dejar constancia de las diferencias y de los pasos para continuar la conversación. Comprender mejor un desacuerdo también puede ayudar al grupo a avanzar.

Escoger según la necesidad

Para conocer mejor el territorio y sus actores, las herramientas 01 y 02 pueden ser un punto de partida. Las herramientas 03, 05 y 06 ayudan a coordinar tareas y tomar decisiones. La 04 y la 07 permiten trabajar la identidad y la comunicación del lugar, en relación con las actividades de la 08. Para realizar un proyecto, la 09 ayuda a organizar los recursos y la 10, su ejecución. La 11 puede utilizarse desde el comienzo para conservar decisiones, registros y aprendizajes.

Capacidad del grupo y complejidad del ejercicio

Antes de comenzar, conviene revisar las capacidades actuales del grupo: ¿puede repartir tareas y cumplirlas?, ¿tiene acuerdos claros?, ¿sabe administrar los recursos?, ¿puede mantener el trabajo si alguien se retira? A este conjunto de capacidades se le llama madurez organizativa y no depende solamente de los años de trayectoria. También importa la complejidad de la iniciativa: cuántas personas, actividades, recursos y permisos requiere. Una herramienta será más útil si el grupo puede sostener el ejercicio y buscar apoyo cuando lo necesite. Simplificar el trabajo no significa dejar de cuidar la información ni de explicar cómo se usan los recursos.

Cuidar la información y reconocer las contribuciones

Antes de recoger testimonios, contactos o imágenes, el equipo debe explicar para qué los utilizará y acordar quién podrá consultarlos o publicarlos. También conviene reconocer a quienes aportan información y conservar sus fuentes. Los datos no confirmados deben identificarse como tales, y las diferencias entre participantes pueden quedar registradas. Las historias y conocimientos del territorio deben compartirse según las condiciones acordadas con quienes los aportan.

> **El reto es trabajar juntos y mantener una red activa entre los** *actores del Distrito.*

Articulación

Voces de los agentes de los Distritos Creativos

Participación

Voces de los agentes de los Distritos Creativos

“La participación debe traducirse en *acciones y decisiones* que respondan a las necesidades reales del territorio”

01. RECONOCIMIENTO *territorial*



Aprender a mirar lo que ya existe antes de decidir qué transformar

El reconocimiento territorial permite construir una lectura compartida antes de decidir qué transformar. Las ciudades suelen describirse mediante edificios, equipamientos, infraestructura, actividades económicas, población o usos del suelo. Sin embargo, parte de su valor se expresa en saberes, oficios, memorias, prácticas culturales, comercios cotidianos, sonidos, sabores y formas de encuentro que explican lo que un lugar significa para quienes lo habitan. La cartografía cultural y el mapeo participativo ofrecen enfoques para incorporar esos significados y relaciones en la lectura territorial (Currie & Miranda Correa, 2021; Gottwald et al., 2022).

La herramienta propone reconocer el distrito como un sistema compuesto por lugares, prácticas, saberes y relaciones. Una plaza puede ser importante por su forma urbana, pero también porque allí se celebra una actividad colectiva. Un taller puede tener valor porque conserva un oficio. Una tienda puede funcionar como infraestructura informal de encuentro. Un restaurante puede mantener una tradición gastronómica vinculada con procesos migratorios. Reconocer estos elementos implica observar también las relaciones que los mantienen vivos: quién los utiliza, quién los cuida, quién transmite sus saberes y qué otros actores dependen de ellos.

Esta lectura no debe idealizar el territorio. Los conflictos, pérdidas y tensiones también forman parte del reconocimiento. Una práctica significativa puede encontrarse amenazada; un corredor cultural puede mejorar su visibilidad y aumentar simultáneamente la presión sobre los alquileres; una actividad puede fortalecer la identidad y generar conflictos de convivencia. Reconocer estas tensiones permite pasar de una descripción romántica del territorio a una lectura capaz de orientar decisiones.

Por eso la herramienta puede utilizar recorridos, conversaciones, mapas, fotografías, archivos, registros sonoros y observación directa, procurando que residentes, trabajadores, agentes culturales, comerciantes y organizaciones participen como productores de conocimiento y no únicamente como fuentes de información (United Nations Human Settlements Programme [UN-Habitat], 2021).

El resultado esperado no es simplemente un inventario. El reconocimiento debe permitir formular preguntas de acción: ¿qué necesita protección?, ¿qué debería documentarse?, ¿qué actores necesitan conectarse?, ¿qué práctica puede fortalecerse?, ¿qué conflicto requiere atención?, ¿qué elemento podría activarse? Cuando la observación empieza a orientar decisiones, el reconocimiento territorial se convierte en una base para decidir y trabajar juntos.



➜ Cómo trabajar esta herramienta

Esta herramienta puede utilizarse para conocer mejor el territorio o revisar una lectura previa. El ejercicio puede reunir a residentes, gestores culturales, comerciantes y personas que conocen sus transformaciones. Los mapas, recorridos y conversaciones ayudan a identificar lugares, prácticas, relaciones y problemas importantes. Conviene registrar quién aporta cada información y qué falta confirmar. El resultado es una lectura compartida para decidir qué cuidar, fortalecer o transformar. También puede alimentar el directorio de la herramienta 02, el trabajo de identidad de la 04 o los proyectos de la 10.

02.
CREACIÓN DE DIRECTORIOS *dinámicos*

Saber quién está, qué hace y qué conexiones todavía no existen

Los territorios creativos suelen contener muchas más capacidades de las que sus propios actores conocen. Dos organizaciones pueden trabajar sobre asuntos similares sin relacionarse; un espacio cultural puede necesitar conocimientos que existen dentro del mismo distrito; un comercio puede disponer de infraestructura que podría compartir; una universidad puede buscar aliados comunitarios que todavía no sabe cómo encontrar. Por eso construir un directorio territorial no consiste simplemente en reunir teléfonos y correos electrónicos, sino en hacer visible el ecosistema de personas, organizaciones, capacidades, necesidades y relaciones que sostiene el territorio.



El directorio debe responder preguntas útiles: quién está, qué hace, qué sabe hacer, qué puede aportar, qué necesita y con quién se relaciona. Puede incorporar artistas, colectivos, comercios, talleres, restaurantes, residentes, instituciones públicas, organizaciones sociales, universidades, equipamientos culturales y otros actores que tengan presencia o incidencia territorial. Esta mirada amplia es especialmente importante porque los ecosistemas culturales y creativos dependen de redes, circulación de conocimientos, colaboración e infraestructura compartida, y generan efectos que trascienden las propias actividades creativas (OECD, 2022b, 2022a).

Su carácter dinámico es fundamental. Los territorios cambian, aparecen iniciativas, desaparecen organizaciones, cambian responsables y se transforman las relaciones. Por eso cada registro debería tener fecha de actualización, fuente y mecanismos de verificación. También debe existir una diferenciación clara entre información pública, interna y restringida. La utilidad del directorio nunca debe estar por encima del consentimiento ni del cuidado de los datos personales.

Cuando está suficientemente construido, el directorio empieza a revelar algo más interesante que los nombres: las conexiones posibles. Permite identificar actores puente, capacidades poco visibles, necesidades compartidas, sectores aislados y oportunidades de colaboración. En ese momento deja de ser una base de contactos y empieza a funcionar como una recurso para conectar actores y organizar el trabajo territorial.

> **La cultura también puede ayudarnos *a transformar* la percepción de seguridad del territorio.**

Seguridad
Voces de los agentes de los Distritos Creativos

➜ Cómo trabajar esta herramienta

Esta herramienta ayuda a reconocer quiénes trabajan en el territorio y qué pueden aportar. El equipo puede reunir los contactos disponibles y conversar con las personas y organizaciones antes de incluirlas. El directorio registra actividades, capacidades, necesidades y posibles colaboraciones, junto con acuerdos sobre los datos que podrán compartirse. Una persona o equipo responsable de actualizarlo facilita su continuidad. La información resultante puede mejorar las convocatorias y ayudar a encontrar aliados para organizarse con la herramienta 03 o construir una agenda con la 08.

03.
FORMAS DE ORGANIZACIÓN *colectiva*

Organizarse lo suficiente para poder actuar

Cuando varias personas empiezan a trabajar alrededor de un propósito común aparece rápidamente la necesidad de organizarse. Sin embargo, organizarse no significa necesariamente crear una estructura formal. Algunas iniciativas necesitan únicamente un grupo de trabajo; otras funcionan mejor como mesas, redes, comités o alianzas temporales; y solo determinados procesos requieren una organización jurídica y administrativa permanente. La herramienta propone, por tanto, reemplazar la pregunta "¿qué organización debemos crear?" por otra más útil: "¿qué necesitamos ser capaces de hacer juntos?"

El primer paso consiste en reconocer las funciones que el proceso necesita: convocar, decidir, coordinar, ejecutar, comunicar, administrar recursos, representar al territorio, mediar conflictos o documentar. Una vez identificadas estas funciones resulta posible seleccionar una forma organizativa proporcional. Este criterio es importante porque la gobernanza colaborativa no depende de una estructura única, sino de la capacidad de articular actores y responsabilidades según el problema que se busca resolver (Follador et al., 2021).

La herramienta busca evitar dos extremos. La suborganización aparece cuando nadie sabe quién decide, las tareas recaen siempre en las mismas

personas y cada reunión vuelve a discutir asuntos que ya deberían estar resueltos. La sobreorganización, por el contrario, aparece cuando se crean demasiados cargos, reuniones y procedimientos antes de que exista suficiente trabajo para justificarlos. Una buena estructura se encuentra entre ambos extremos: distribuye responsabilidades, permite actuar y mantiene suficiente flexibilidad para adaptarse.

La forma organizativa tampoco tiene que ser definitiva. Puede probarse durante algunos meses y revisarse. Una red puede transformarse en organización; un comité puede desaparecer cuando cumple su función; una alianza puede crecer. La organización debe seguir siendo una herramienta del proceso y no convertirse en un fin en sí misma.

➜ Cómo trabajar esta herramienta

Esta herramienta puede utilizarse cuando el grupo necesita repartir tareas o revisar una forma de organización que ya no le permite avanzar. Ayuda a reconocer qué debe hacerse, quién puede asumir cada función y qué decisiones requieren un acuerdo colectivo. A partir de esa lectura, el grupo puede escoger una forma de coordinación sostenible y definir cuándo revisarla. El resultado es una distribución clara de funciones y responsabilidades. La herramienta 05 ayuda a trabajar las diferencias y la 06 permite sostener una organización permanente cuando sea necesaria.



04.
Construcción DE IDENTIDAD Y MEMORIA



Reconocer lo que el territorio ha sido y producir aquello que puede llegar a recordar

La identidad territorial no puede reducirse a un logotipo, un conjunto de valores ni una narrativa única sobre el pasado. Se construye permanentemente mediante prácticas, recuerdos, lugares, imágenes, sonidos, comercios, oficios y relaciones que las personas reconocen como propias. Esta herramienta trabaja precisamente con esa doble condición: la identidad está hecha de aquello que el territorio recuerda, pero también de aquello que empieza a hacer de manera recurrente.

El primer movimiento consiste en reconocer memorias existentes: personajes, acontecimientos, conflictos, oficios, establecimientos, recetas, sonidos, imágenes, celebraciones y transformaciones que diferentes grupos asocian con el territorio. No todos tendrán el mismo significado para todos los actores, y esa diversidad debe conservarse. Los archivos y procesos comunitarios contemporáneos muestran precisamente el valor de permitir que distintas voces participen en la producción de memoria y representación cultural (Baker & Cantillon, 2022).

El segundo movimiento consiste en crear nuevas prácticas. Una cena colectiva en una calle, una jornada mensual de talleres abiertos, una caminata fotográfica o un mercado de publicaciones pueden comenzar como acciones puntuales, pero la repeti-

ción modifica su significado. Cuando las personas saben que volverán a ocurrir, empiezan a esperarlas, a participar nuevamente y a contar historias sobre ellas. La actividad se convierte en costumbre; la costumbre puede convertirse en memoria y, con el tiempo, en identidad.

Este proceso debe manejarse con cuidado. No toda memoria debe transformarse en producto ni toda práctica necesita convertirse en atractivo turístico. Algunas historias, símbolos o conocimientos requieren consentimiento y límites de uso. La herramienta busca fortalecer la capacidad del territorio para reconocerse y producir nuevas formas de encuentro, sin reducir su complejidad a una imagen fija.

➔ Cómo trabajar esta herramienta

Esta herramienta ayuda a conversar sobre lo que representa al territorio y sobre las prácticas que sus actores quieren cuidar o crear. Puede reunir a personas de distintas generaciones y trayectorias alrededor de fotografías, testimonios, objetos y recuerdos. Escuchar lo que significan para cada quien permite reconocer relatos diversos sin exigir una sola versión de la historia. Esos relatos y prácticas pueden orientar la marca de la herramienta 07 o la agenda de la 08. La herramienta 11 permite conservar y organizar los registros de esas memorias.

> **Las redes de trabajo *colaborativo* pueden ayudarnos a fortalecer el sector cultural y creativo del territorio.**

Organización colectiva

Voces de los agentes de los Distritos Creativos

05. ALINEACIÓN DE *intereses*



Gobernar las diferencias sin exigir que todos piensen igual

A medida que un distrito crece, las decisiones empiezan a producir consecuencias más visibles y aparecen conflictos. Se discute sobre el uso del espacio público, la programación, los presupuestos, la representación, las alianzas o la marca territorial. Esto no necesariamente significa que el proceso esté fallando; puede significar simplemente que existen intereses distintos y que la gobernanza debe encontrar mecanismos para hacerlos explícitos y negociables.

Cuando aparece una diferencia, esta herramienta ayuda a distinguir lo que cada persona propone, lo que necesita proteger y las condiciones que le permitirían aceptar una alternativa. Por ejemplo, alguien puede oponerse a cerrar una calle porque necesita mantener el acceso a su negocio. Comprender esa necesidad puede abrir la posibilidad de un horario o un recorrido diferente. Escuchar las razones detrás de cada propuesta ayuda a encontrar soluciones y a reconocer dónde todavía no hay acuerdo.

Para avanzar, el grupo puede distinguir entre los acuerdos que necesita mantener y los aspectos que puede probar. Los primeros forman un núcleo de acuerdos: aquello que se compromete a cuidar, junto con sus responsabilidades y límites. Los segundos constituyen un margen de experimentación:

horarios, recorridos, formatos o medios de comunicación que pueden ajustarse sin reabrir todas las decisiones. También conviene definir quién autoriza las pruebas y cómo se revisarán. Esta manera de trabajar permite mantener compromisos y aprender durante el proceso, en diálogo con los enfoques de gobernanza colaborativa y cultural (Follador et al., 2021; Iaione et al., 2022).

La herramienta busca, por tanto, una relación equilibrada entre estabilidad e innovación. Un acuerdo que no puede modificarse puede terminar bloqueando el proceso; una organización que debe renegociarlo todo cada semana tampoco puede actuar. Gobernar significa construir condiciones suficientes para avanzar y mecanismos claros para revisar las decisiones cuando el territorio cambie.

➔ Cómo trabajar esta herramienta

Esta herramienta ayuda cuando una diferencia bloquea una decisión. El ejercicio reúne a las personas involucradas y aclara qué pueden decidir entre ellas. Permite escuchar qué propone cada parte, por qué le importa y qué necesita que se respete; después, el grupo puede explorar acuerdos, responsabilidades y alternativas para probar. Si no hay acuerdo, conviene registrar las diferencias y los pasos siguientes. Cuando el conflicto supera las posibilidades del grupo, puede buscarse apoyo para mediar. Los acuerdos resultantes pueden orientar la organización, el presupuesto y los proyectos.



06. DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES *colectivas*

Cuando el proceso necesita una estructura capaz de sostenerlo

No todos los distritos necesitan una organización formal, pero algunos procesos alcanzan una escala en la que la coordinación informal deja de ser suficiente. Aparecen proyectos permanentes, recursos que administrar, convenios, equipos de trabajo, obligaciones contractuales o una necesidad estable de representación institucional. En ese momento puede ser necesario crear una estructura capaz de sostener el proceso a largo plazo.



La herramienta parte de una distinción fundamental: la organización no es el distrito. El distrito está compuesto por residentes, agentes culturales, comercios, colectivos, instituciones, espacios y múltiples actores. La organización recibe un encargo acordado para coordinar determinadas funciones, pero no debería apropiarse de la representación territorial. Esta preocupación coincide con el modelo de gobernanza desarrollado para los Distritos Creativos de Bogotá, que propone estructuras de articulación entre sociedad civil, sector público, sector privado y academia (SCRD, 2024).

Por eso la primera decisión no consiste en escoger quién será director, sino en definir qué puede decidir la organización y qué debe seguir siendo decidido colectivamente. Después pueden establecerse

diferentes instancias: espacios amplios de participación, órganos de dirección, coordinación ejecutiva y equipos temáticos. Cada una debe conocer sus responsabilidades, límites y mecanismos de rendición de cuentas.

> **El acompañamiento institucional es importante, pero los procesos de *organización* deben poder continuar más allá de la presencia de la Secretaría.**

Gobernanza
Voces de los agentes de los Distritos Creativos

La continuidad también requiere mecanismos de relevo. Una organización que depende del conocimiento, contactos o contraseñas de una sola persona sigue siendo frágil. Los cargos deben poder rotar, la información debe transferirse y las decisiones importantes deben quedar documentadas. La herramienta propone entender la consolidación de la organización no como acumulación de procedimientos, sino como capacidad para que el proceso continúe incluso cuando cambian las personas.

➜ Cómo trabajar esta herramienta

Esta herramienta puede utilizarse para sostener una organización, administrar recursos o preparar el relevo de sus responsables. Quienes dirigen, ejecutan y participan pueden revisar los acuerdos existentes y definir qué decide cada instancia, qué asuntos requieren consulta y cómo se rendirán cuentas. La entrega de archivos, contactos y accesos también forma parte del ejercicio. La herramienta 03 ayuda a escoger una forma de organización; esta permite mantenerla en funcionamiento y cuidar su relación con el territorio.

07. PROMOCIÓN Y GESTIÓN DE *marca territorial*

Representar un territorio sin apropiarse de él

Una marca territorial no comienza con un logotipo. Comienza cuando un territorio se pregunta qué quiere hacer reconocible, cómo quiere ser contado y quién debería beneficiarse de esa visibilidad. La marca puede ayudar a organizar relatos, conectar actividades, fortalecer circuitos culturales, promover comercios y establecer nuevas alianzas, pero también puede simplificar la diversidad local o convertir determinados símbolos en recursos comerciales separados de quienes les dan significado.

Para construir una marca territorial, el equipo puede relacionar lo que el lugar significa para sus habitantes, las historias que quieren contar, las experiencias que ofrece y la manera de comunicarlas. La participación debe permitir decidir qué se representa y cómo se utiliza, además de aportar fotografías o relatos. Los estudios sobre marca territorial participativa destacan el papel de residentes y otros actores en estas decisiones (Ripoll González & Gale, 2020; Jain et al., 2022).

El grupo puede acordar quién utiliza o modifica la marca, qué usos necesitan autorización y cómo se reconocerán los aportes de quienes participaron. También puede revisar qué ocurre cuando el territorio gana visibilidad: ¿se benefician los actores locales?, ¿mejora la participación?, ¿aparecen dificul-

tades de convivencia o presiones sobre los espacios de trabajo? Estas preguntas ayudan a valorar la promoción por lo que aporta a la comunidad.

Promocionar tampoco significa únicamente atraer turistas. Puede significar que los propios residentes descubran los espacios culturales del distrito, que los comercios colaboren, que determinados oficios ganen reconocimiento o que el territorio establezca nuevas relaciones con instituciones y aliados. Una marca territorial sólida no se limita a comunicar una promesa: construye las condiciones para que esa promesa pueda vivirse realmente.

➜ Cómo trabajar esta herramienta

Esta herramienta puede utilizarse para construir o revisar la manera en que se presenta el territorio. El proceso puede reunir a residentes, agentes culturales, comercios y personas que trabajan en comunicación para conversar sobre relatos, públicos y experiencias que quieren hacer visibles. También permite acordar quién podrá usar o modificar la marca. El resultado es una orientación compartida para comunicar el lugar y cuidar su representación. La herramienta 04 aporta relatos y significados, la 08 los conecta con actividades y la 11 conserva decisiones y autorías.



08. *Construcción* DE AGENDAS COLECTIVAS

Crear ritmos que permitan que el territorio empiece a encontrarse

Esta herramienta puede utilizarse en prácticamente cualquier momento del proceso porque no requiere una estructura organizativa compleja para comenzar. Una agenda colectiva puede surgir cuando unos pocos actores descubren que comparten una oportunidad concreta y deciden convertirla en acción. Un miércoles de galerías, un sábado de cocina local, un domingo de fanzine o un martes de fotografía urbana pueden funcionar como primeras formas de articulación.



La recurrencia puede facilitar la continuidad: los actores se preparan, los públicos saben cuándo regresar y aparecen oportunidades de colaboración. Sin embargo, repetir una actividad no garantiza que se convierta en identidad compartida. Su valor depende de la apropiación comunitaria, la accesibilidad y la capacidad de sostenerla sin agotar a quienes la producen. El trabajo de ONU-Hábitat sobre espacio público ofrece un referente para vincular activación, inclusión y participación en la transformación de los lugares (UN-Habitat, 2022).

La complejidad de la agenda debe adaptarse al nivel de madurez. Un territorio emergente puede comenzar con una sola actividad mensual; uno en consolidación puede conectar varias recurrencias; uno maduro puede desarrollar un calendario anual

articulado con marca, presupuesto y proyectos territoriales. Madurez no significa organizar más eventos, sino disponer de mayores capacidades para sostenerlos, financiarlos, evaluarlos y distribuir responsabilidades.

Una agenda colectiva efectiva debe evitar concentrar el protagonismo. Diferentes actores pueden hospedar, producir, comunicar o proponer actividades. De esta manera la programación deja de ser únicamente un calendario de eventos y empieza a convertirse en infraestructura de colaboración, identidad y promoción territorial.

> **Las decisiones deben construirse colectivamente y responder a las *prioridades* que se definan desde cada territorio.**

Decisiones
Voces de los agentes de los Distritos Creativos

➔ Cómo trabajar esta herramienta

Esta herramienta ayuda a organizar actividades entre varios actores del territorio. El equipo puede reunir propuestas, espacios disponibles, públicos, horarios y recursos para acordar una programación sostenible, distribuir tareas y definir cómo revisar los resultados. Antes de aumentar la frecuencia, conviene considerar la carga de trabajo. La herramienta 07 apoya la comunicación, la 09 organiza recursos y la 10 coordina la ejecución. La 04 ayuda a reconocer el significado que adquieren las actividades para la comunidad.

09. MANEJO DE *presupuestos* COLABORATIVOS



Hacer visible todo aquello que permite que un proyecto ocurra

Los proyectos colectivos casi nunca se financian únicamente con dinero. También se sostienen mediante tiempo, espacios prestados, trabajo voluntario, equipos, conocimientos, alimentos, transporte, difusión y relaciones. Cuando el presupuesto registra solamente el efectivo, una parte importante del esfuerzo colectivo desaparece. Esta herramienta propone reconocer esos aportes sin confundir su valor con la liquidez disponible.

El presupuesto puede organizarse según la capacidad administrativa del grupo y las necesidades del proyecto. Para un encuentro pequeño puede bastar un registro claro de ingresos, gastos y aportes. Si hay varios proveedores, contratos o fuentes de financiación, se necesitará un seguimiento más detallado. Un presupuesto colaborativo reúne y administra los recursos de una iniciativa compartida. Se diferencia del presupuesto participativo, en el que la ciudadanía interviene en decisiones sobre recursos públicos; sus estudios aportan aprendizajes sobre participación y decisiones de gasto (Bartocci et al., 2023).



Existe aquí una regla importante: la falta de madurez no justifica disminuir controles. Si un proyecto supera la capacidad actual del grupo, puede reducirse, ejecutarse por fases o incorporar un aliado con capacidad administrativa. Esto permite proteger tanto los recursos como las relaciones de confianza.

El grupo debe acordar quién solicita un gasto, quién lo aprueba, quién paga y quién revisa los soportes. Si una persona asume varias tareas, conviene establecer una revisión compartida. La rendición de cuentas debe explicar cuánto dinero hubo, qué se gastó, qué aportes se recibieron y por qué cambió el presupuesto. Los aportes en especie se registran por separado: un espacio prestado o unas horas de trabajo ayudan al proyecto, pero no son dinero disponible para pagar otros gastos.

➜ Cómo trabajar esta herramienta

Esta herramienta puede utilizarse antes de comprometer recursos y revisarse durante la ejecución del proyecto. Reúne a quienes aportan, administran y verifican, junto con las cotizaciones y compromisos disponibles. El equipo puede separar el dinero de los aportes en especie, señalar lo que todavía no está financiado, comparar lo previsto con lo gastado y conservar los soportes. Así es posible identificar faltantes y explicar las decisiones. La herramienta 06 ayuda a repartir responsabilidades y la 10 relaciona el presupuesto con las acciones del proyecto.

10. *Gestión* TERRITORIAL COLECTIVA



Pasar de la intención al proyecto

Esta herramienta permite convertir una necesidad, una oportunidad o un acuerdo territorial en un proyecto ejecutable. Puede reunir información producida por todas las herramientas anteriores o utilizarse de manera independiente. Su propósito consiste en ordenar la relación entre problema, objetivo, acciones, resultados, recursos, responsables, riesgos, evidencias y aprendizaje territorial.

La primera distinción importante ocurre entre actividad y resultado. "Realizar diez talleres" describe una actividad; "fortalecer la capacidad de diez organizaciones para producir programación conjunta" describe una transformación esperada. La gestión territorial necesita conectar ambos niveles para evitar proyectos que cumplen cronogramas sin producir cambios significativos.

La organización del proyecto puede ajustarse a su alcance. Una actividad sencilla necesita un objetivo claro, responsables, recursos y seguimiento. Una iniciativa más grande requiere etapas, coordinación entre tareas, gestión de permisos y anticipación de dificultades. Es importante incorporar a quienes conocen el lugar y a quienes usarán los espacios o participarán en las actividades. El trabajo de Block by Block muestra cómo incorporar conocimiento local y colaboración en el diseño urbano (UN-Habitat, 2021).

> **Necesitamos fortalecer nuestra capacidad de organización para trabajar de manera colectiva y no depender permanentemente del *acompañamiento* institucional.**

Organización colectiva
Voces de los agentes de los Distritos Creativos

Durante un proyecto pueden cambiar los costos, retrasarse los permisos o aparecer nuevas necesidades. El equipo puede revisar el plan y registrar qué cambió, por qué y quién participó en la decisión. Al terminar, una conversación sobre lo logrado permite preguntar: ¿qué mejoró en el territorio?, ¿qué aprendió a hacer el grupo?, ¿qué quedó pendiente?, ¿cómo continuará el trabajo? Estas respuestas ayudan a preparar el siguiente proyecto.

➜ Cómo trabajar esta herramienta

Esta herramienta ayuda a convertir una necesidad o un acuerdo en un proyecto realizable. El equipo puede definir el problema, a quiénes beneficiará, qué espera cambiar y qué acciones necesita. Después puede asignar responsables, calcular recursos, revisar permisos y anticipar dificultades. El seguimiento y la forma de reconocer los resultados deben acordarse desde el comienzo. Las herramientas 01 y 02 aportan conocimiento del territorio; la 05, acuerdos; y la 09, el presupuesto. La 11 conserva los registros del proyecto.

11. MEMORIA *del distrito*

Evitar que la experiencia territorial desaparezca

Los territorios producen una enorme cantidad de conocimiento que con frecuencia se pierde. Reuniones, recorridos, exposiciones, proyectos, presupuestos, acuerdos, fotografías, investigaciones y aprendizajes terminan dispersos entre teléfonos, correos electrónicos, computadores personales y plataformas que dejan de utilizarse. Cuando cambian los equipos, una parte importante de la experiencia territorial desaparece.

Esta herramienta permite recuperar la historia de una actividad o decisión: qué ocurrió, dónde, quiénes participaron, por qué se hizo y qué resultados tuvo. Esa información puede vincularse con los registros que ayudan a explicarla. Así, cuando cambian los equipos, otras personas pueden comprender el proceso y continuar el trabajo. Los estudios sobre archivos comunitarios reconocen el valor de que las comunidades construyan y cuiden sus propias memorias (Flinn et al., 2022).

Al organizar la memoria, conviene relacionar cada experiencia con sus registros. Por ejemplo, una jornada cultural puede tener fotografías, un mapa, un acta y testimonios de sus participantes. Conservarlos junto con una explicación de lo que ocurrió y de quién los produjo facilita su interpretación. Un conjunto de archivos sin contexto puede ser difícil

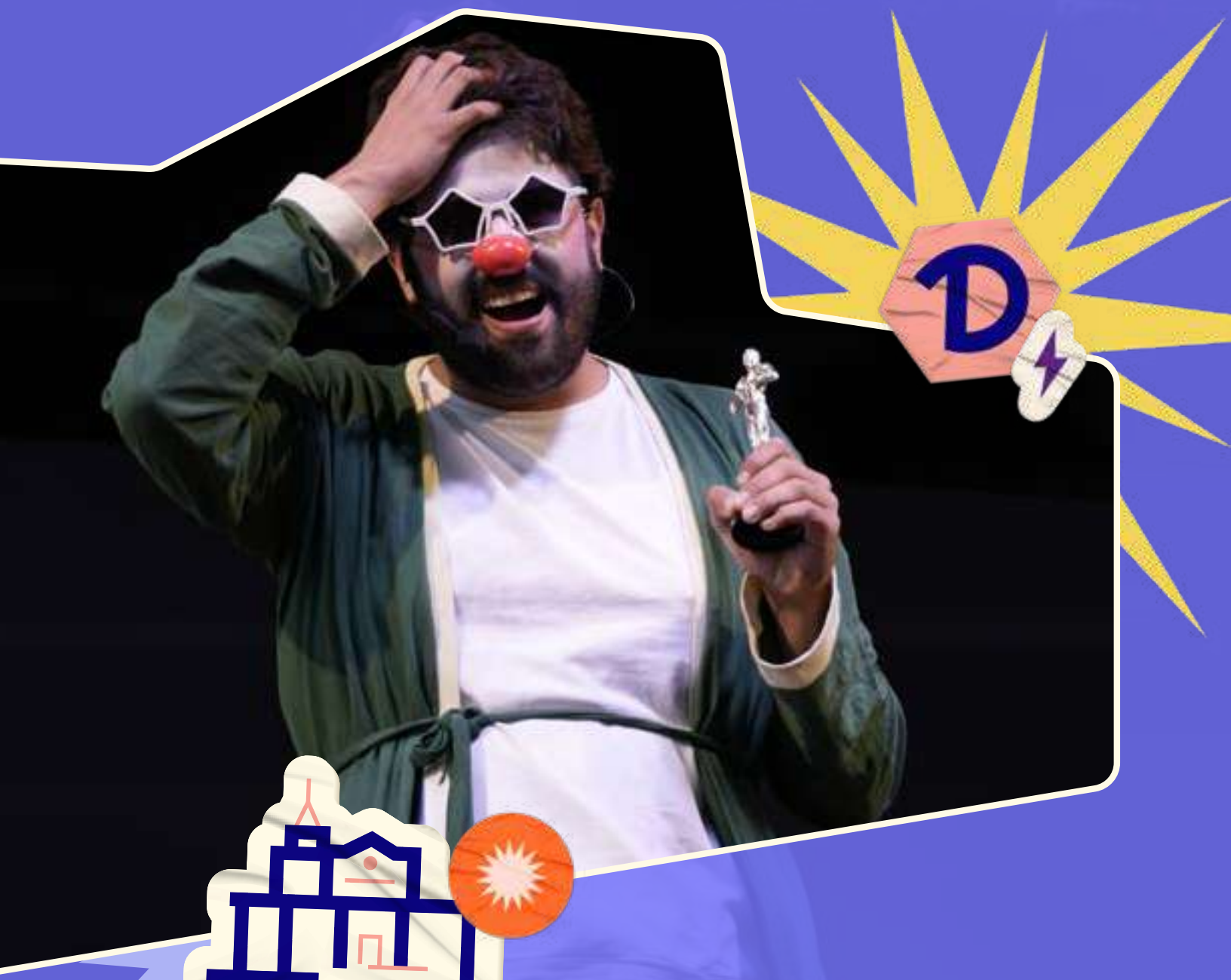
de comprender; los registros acompañados de su historia permiten recuperar lo vivido.

Documentar también implica reconocer las contribuciones de residentes, fotógrafos, comerciantes, colectivos, mediadores, voluntarios y otros participantes, además de las organizaciones más visibles. Un archivo comunitario conserva información y puede ser un espacio activo de interpretación y representación. Su circulación mediante publicaciones, recorridos, exposiciones, StoryMaps o fanzines permite devolver conocimientos al territorio y ampliar las voces que participan en su relato. El estudio de los fanzines como archivo comunitario aporta un referente para comprender esa relación entre documentación, participación y producción de memoria (Baker & Cantillon, 2022).

➜ Cómo trabajar esta herramienta

Esta herramienta puede utilizarse desde el comienzo de las actividades o para organizar materiales que ya están dispersos. El ejercicio reúne a quienes participaron y a quienes conservan fotografías, actas, mapas y otros archivos. Cada registro puede relacionarse con lo ocurrido, junto con acuerdos sobre dónde guardarlo, quién lo cuidará y qué podrá compartirse. El resultado es una memoria organizada que otras personas pueden consultar y continuar. La herramienta 04 ayuda a conversar sobre el significado de esas historias; esta permite conservar sus registros y recuperar lo aprendido.





Memorias

DEL PROCESO

Memorias DEL PROCESO



Las experiencias de otros grupos pueden ayudar a reconocer dificultades, descubrir formas de colaboración y encontrar ideas para el propio territorio. Al acercarse a una memoria, conviene preguntar qué necesidad motivó el trabajo, quiénes participaron, cómo tomaron las decisiones y qué aprendieron. Una experiencia resulta útil cuando permite comprender cómo ocurrió, además de mostrar sus resultados.

Es útil distinguir entre lo que ocurrió, lo que las personas interpretan y lo que todavía quieren hacer. Un acuerdo escrito en un acta, un recuerdo compartido en una conversación y una propuesta sin ejecutar ofrecen información diferente. Escuchar esas voces y compararlas con los registros disponibles ayuda a reconocer qué aprendizajes sirven a cada grupo y qué aspectos dependen de las condiciones de otro territorio.

Al compartir una experiencia, conviene contar dónde ocurrió, qué buscaba el grupo, quiénes participaron, qué hicieron y qué aprendieron. Las dificultades y los asuntos pendientes también forman parte del relato. Las fotografías, mapas o testimonios pueden ayudar a comprenderlo cuando se reconoce a quienes los produjeron y se acuerda su publicación. Si se utilizó una herramienta, explicar cómo ayudó y qué se ajustó puede orientar a otros gestores y colectivos que enfrentan retos similares.

Recursos digitales Y CONTINUIDAD DE LA CAJA



Los instructivos y las plantillas de las once herramientas se reunirán en un micrositio en Google Sites. Allí será posible buscar cada herramienta por número y nombre, consultar cómo aplicarla y obtener una copia del formato para trabajar en grupo. Estos recursos ayudan a preparar los encuentros y conservar la información producida.

Antes de trabajar con una plantilla, conviene revisar su nombre y versión. Cada grupo puede guardar una copia y adaptar las preguntas a su actividad. El ejercicio también puede llevarse a hojas impresas o a un mapa colectivo. Es necesario acordar qué materiales podrán compartirse y cuáles permanecerán dentro del grupo, especialmente cuando contengan contactos, testimonios o información personal.

Cuando se adapta una herramienta, registrar qué cambió y por qué permite que otras personas comprendan el ejercicio. Una copia identificada facilita la continuidad del trabajo. Compartir esas experiencias con otros colectivos puede ayudar a mejorar la caja y ampliar sus usos, siempre con el acuerdo de quienes participaron y el reconocimiento de sus aportes.

UNA CAJA QUE **PERMANECE** *abierta*



Estas herramientas pueden utilizarse para conocer mejor el territorio, organizarse y realizar proyectos con otras personas. Después de cada ejercicio, el grupo puede revisar si logró tomar decisiones más claras, repartir tareas, conectar actores, cuidar recursos o conservar aprendizajes. Esos cambios muestran el valor del trabajo. La cultura necesita condiciones para crear, participar y sostener prácticas compartidas (UNESCO, 2022); la caja puede ayudar a construir algunas de ellas.

La caja permanece abierta a los ajustes de cada territorio. Las preguntas, la información y los formatos pueden cambiarse, y las herramientas pueden combinarse según las necesidades del grupo. Una matriz puede convertirse en conversación; un registro, en mapa; y un archivo, en fanzine. La participación cobra sentido cuando las comunidades también pueden transformar los instrumentos con los que trabajan (Currie & Miranda Correa, 2021).

Si durante el trabajo surge la necesidad de una herramienta diferente, el grupo puede crearla y compartir lo aprendido. Las experiencias de cada colectivo permiten ampliar esta caja y encontrar nuevas maneras de colaborar. Su continuidad depende de quienes la usan, la adaptan y transmiten sus aprendizajes a otros.

“Tenemos que anticiparnos a los *cambios del territorio* para no perder nuestro valor cultural.”

Sostenibilidad

Voces de los agentes de los Distritos Creativos

Referencias

Baker, S., & Cantillon, Z. (2022). Zines as community archive. ***Archival Science***, 22(4), 539–561. https://doi.org/10.1007/s10502-022-09388-1

Bartocci, L., Grossi, G., Mauro, S. G., & Ebdon, C. (2023). The journey of participatory budgeting: A systematic literature review and future research directions. I***nternational Review of Administrative Sciences***, 89(3), 757–774. https://doi.org/10.1177/00208523221078938

Currie, M., & Miranda Correa, M. (2021). T***he culture and communities mapping project***. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-88651-6

Flinn, A., Wiśniewska-Drewniak, M., Tenaglia, M., Li, M., & Seixas, L. (2022). Bridging the gaps between communities and their memories: Comparing community-based archives in five countries. ***Comma, 2022***(1), 99–113. https://doi.org/10.3828/coma.2022.10

Follador, D., Tremblay-Racicot, F., Duarte, F., & Carrier, M. (2021). Collaborative governance in urban planning: Patterns of interaction in Curitiba and Montreal. ***Journal of Urban Planning and Development, 147***(1), 04020056. https://doi.org/10.1061/(ASCE)UP.1943-5444.0000642

Gottwald, S., Albert, C., & Fagerholm, N. (2022). Combining sense of place theory with the ecosystem services concept: Empirical insights and reflections from a participatory mapping study. ***Landscape Ecology, 37***, 633–655. https://doi.org/10.1007/s10980-021-01362-z

Iaione, C., De Nictolis, E., & Santagati, M. E. (2022). Participatory governance of culture and cultural heritage: Policy, legal, economic insights from Italy. ***Frontiers in Sustainable Cities, 4***, 777708. https://doi.org/10.3389/frsc.2022.777708

Jain, V., Shroff, P., Merchant, A., & Bezbaruah, S. (2022). Introducing bi-directional participatory place branding: A theoretical model with multi-stakeholder perspectives. ***Journal of Product & Brand Management, 31***(1), 73–95. https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2020-2921

OECD. (2022a). ***Culture and the creative economy in Colombia: Leveraging the Orange Economy***. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/184f1e07-en

OECD. (2022b). ***The culture fix: Creative people, places, and industries***. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/991bb520-en

Ripoll González, L., & Gale, F. (2020). Place branding as participatory governance? An interdisciplinary case study of Tasmania, Australia. SAGE ***Open, 10***(2), 1–12. https://doi.org/10.1177/2158244020923368

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. (2024). ***Anexo técnico: Proyecto para la implementación del modelo de gobernanza de la Red de Distritos Creativos de Bogotá***. https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2024-05/anexo_tecnico.pdf

United Nations Human Settlements Programme. (2021). ***The Block by Block playbook: Using Minecraft as a participatory design tool in urban design and governance***. https://unhabitat.org/the-block-by-block-playbook-using-minecraft-as-a-participatory-design-tool-in-urban-design-and

United Nations Human Settlements Programme. (2022). ***Global Public Space Programme annual report 2021***. https://unhabitat.org/global-public-space-programme-annual-report-2021

UNESCO. (2022). ***Re|Shaping policies for creativity: Addressing culture as a global public good***. UNESCO. https://doi.org/10.58337/ZWFF4891

BOGOTÁ MI CIUDAD MI CASA

BOGOTÁ

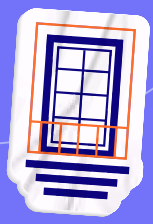




Encuentra aquí tus herramientas:

https://distritoscreativos.xyz/









UTADEO
UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO

SECRETARÍA DE
CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE

BOGOTÁ
MI CIUDAD
MI CASA

BOGOTÁ



DISTRITOS CREATIVOS

UTADEO
UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO

SECRETARÍA DE
CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE