



**FICAAC**

**Federación Internacional  
de Consejos de Artes  
y Agencias Culturales**

**Plan Estratégico  
2015-2020**

# Introducción

La Federación Internacional de Consejos de las Artes y Agencias Culturales (FICAAC) es la red global de consejos nacionales de las artes, ministerios de cultura y agencias de las artes dedicada a la mejora de las buenas prácticas en el desarrollo de políticas artísticas y culturales.

Establecida en 2001, la FICAAC cuenta con una diversa membresía, que abarca hoy a todos los continentes y cuyo número de países miembros supera los 80. La Federación ha establecido numerosas asociaciones con miembros, instituciones y redes internacionales, fundaciones e individuos, con el fin de prestar sus servicios, realizar sus actividades y difundir los resultados de su investigación.

En los últimos años la Federación ha demostrado que continúa marcando importantes hitos. Además de incrementar el número de sus adhesiones, la FICAAC ha aumentado su presencia, fortaleciendo sus capítulos regionales en Asia, Europa, África, el Pacífico y las Américas. De la misma manera, ha promovido una mayor participación internacional en el diálogo en torno a las políticas culturales, al tiempo que reconocía la necesidad de involucrarse más en debates transversales, como por ejemplo, en el marco de la cultura y el desarrollo sostenible.

Teniendo a su disposición más de 20.000 recursos en el portal de la FICAAC, los responsables de las políticas culturales cuentan con acceso directo a una variedad cada vez mayor de investigación e información. Demostrando su fuerte capacidad de generar información y expandir su público, la FICAAC ha publicado informes D'Art acerca de más de 40 temas sobre las políticas culturales, y el boletín electrónico ACORNS cuenta con más de 7.500 lectores en 190 países.

Las Cumbres Mundiales de las Artes y la Cultura siguen siendo uno de los programas más importantes y reconocibles de la FICAAC. La Federación ha brindado tres cumbres en el hemisferio norte y tres en el hemisferio sur, incluyendo la primera celebrada en idioma español. Dichos eventos atrajeron en total a más de 2.500 líderes en la elaboración de políticas culturales procedentes de todos los continentes, y ofrecieron una plataforma internacional única para facilitar el debate y la participación. Continuando este legado, la FICAAC, en colaboración con su membresía, organizará dos Cumbres Mundiales durante los próximos cinco años. La participación de las altas autoridades y directores ejecutivos sigue siendo un cimiento del trabajo de la FICAAC, con la realización de sus exitosos seminarios dedicados a dichas autoridades y otras iniciativas similares.

Sin embargo, lo más importante es que a través de la red global de la FICAAC, sus miembros, nos indican que han podido obtener resultados que no podrían haberse obtenido sin el apoyo de sus colegas internacionales.

Cuando inicia su decimoquinto año de actividad, la FICAAC se embarca en una nueva fase como organización ya establecida; una organización que goza de un respeto internacional por parte de sus miembros y asociados. La confianza también conlleva mayores expectativas, no solamente de proporcionar servicios de alta calidad a sus miembros, sino también de actuar como una voz global que se posicione a favor de la defensa de las artes y la cultura.

Teniendo esto presente, creemos apropiado adoptar un ciclo quinquenal de planificación estratégica, que le permita a la FICAAC continuar centrándose en reforzar el servicio que ofrece a sus miembros. Este Plan Estratégico 2015–2020 es clave para poder avanzar en nuestra visión y para crear el camino que conduzca al vigésimo aniversario de la Federación en 2020.

Quisiéramos extender nuestro reconocimiento a los muchos miembros y personal de la Federación que han contribuido al desarrollo del presente Plan Estratégico, en particular al anterior Presidente de la FICAAC (y Director Ejecutivo del Consejo de las Artes de Inglaterra), Alan Davey, por supervisar el plan previo y las fases de desarrollo de éste. El presente Plan ha quedado configurado por una amplia variedad de análisis, encuestas y debates realizados a lo largo de los últimos 18 meses, y está orientado directamente por los comentarios de los miembros. Estará sometido a un control periódico, y se informará de sus resultados a los miembros y otras partes interesadas.

Les damos las gracias por su constante apoyo y por compartir nuestra visión.

**Stephen Wainwright**  
Director Ejecutivo de Creative New Zealand  
Presidente de la FICAAC

**Sarah Gardner**  
Directora Ejecutiva  
FICAAC

# Contexto

**La FICAAC es la federación mundial de consejos nacionales de las artes y ministerios de cultura, con miembros en más de 80 países.**

Colaborativa, flexible, apolítica y receptiva, la FICAAC es una red internacional excepcional. Su membresía la compone un grupo global de gran diversidad geográfica y cultural, que representa a una variedad de tipos de institución, incluidos ministerios de cultura, consejos de las artes y otras agencias comprometidas con el apoyo público a las artes y la cultura.

Los miembros de la FICAAC constituyen el corazón de esta red. Como muchas otras instituciones en todo el mundo, enfrentan retos persistentes y emergentes que traspasan sectores y fronteras, como la volatilidad de la economía global; sostener el ritmo del desarrollo tecnológico; los impactos de la globalización; los cambios demográficos; la gestión de la información y el volumen de datos; la libertad de expresión; el cambio climático y la sostenibilidad medioambiental; las desigualdades estructurales en el acceso a recursos; la participación de la juventud y el desempleo juvenil; y la cada vez mayor movilidad y los desplazamientos de la población, entre otros.

En medio de cambios y desafíos constantes, las artes parecen adquirir una importancia creciente. Nos ayudan a darle sentido a los tiempos en que vivimos, lo cual nos permite observarnos a nosotros mismos y entender a los demás. Nos proporcionan nuevas perspectivas y nuevos modos de pensar. Reflejan quiénes somos y dan voz a nuestras historias, inquietudes y esperanzas. Enriquecen nuestras comunidades y sociedades, trazando nuestras trayectorias y señalando el rumbo al que podríamos dirigirnos. Pocas cosas hay en este mundo que sean tan poderosas y tengan tanto potencial como las artes, en su rol de ayudarnos a superar los retos globales que compartimos.

En esta nueva época tan dinámica, los gobiernos tienen una función y una responsabilidad en lo que respecta a entender cuál es la mejor manera de fortalecer las artes, la creatividad artística, y las culturas, aprovechando todo lo que ofrecen. Pero las políticas públicas deben buscar el equilibrio entre el reconocimiento de los beneficios sociales y económicos de las artes y su valor experiencial e intrínseco. Los temas son complejos, y no siempre está claro cómo lograr ese equilibrio mediante una mejor ejecución de programas y de mejores políticas.

A medida que la FICAAC ha ido evolucionando, se ha trazado una reputación como organización orientada al servicio de sus miembros, dedicada a ayudarles a responder a retos y aprovechar oportunidades. La FICAAC cumple un rol clave, proporcionando ayuda a las agencias gubernamentales para enfrentar los cambios y abogar por las artes. Les facilita el acceso a conocimientos vigentes y a los recursos pertinentes que aporten en la realización de su trabajo. También conecta a los miembros con sus colegas internacionales – algo que tiene un valor especial para las instituciones que operan en un ámbito nacional dentro del entorno global. Es también, de alta importancia que la FICAAC sea vista como un socio accesible y digno de confianza en representación de sus miembros, con el que la comunidad internacional de las artes y la cultura puede entenderse.

**El Plan Estratégico de la FICAAC para los próximos cinco años traza cómo continuará proporcionando servicios de alta calidad y siendo valiosa para sus miembros, en el actual mundo de grandes cambios y de mayor interactividad.**

# Visión

**Un mundo en el que prosperen las artes y la cultura y en el que su contribución a la sociedad sea reconocida por los gobiernos y los pueblos.**

# Propósito

**Brindar apoyo a los miembros para que consigan sus objetivos, y ser una voz global que abogue por las artes y la cultura.**

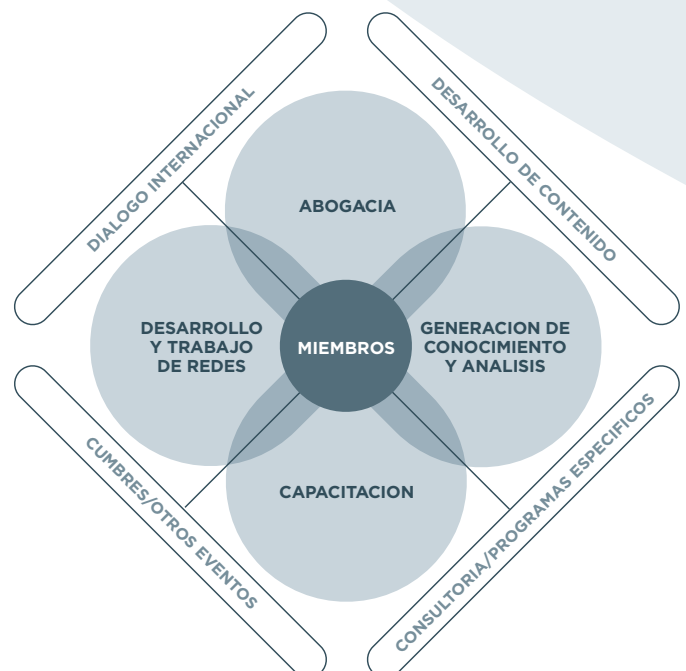
# Funciones

**En 2015–2020, la FICAAC prestará sus servicios a través de cuatro funciones esenciales, en las cuales quedan integrados sus valores como organización.**

- Desarrollo y trabajo de redes
- Generación de conocimiento y análisis
- Capacitación
- Abogacía

En la medida en que están interrelacionadas y son complementarias, estas funciones esenciales generan una variedad de resultados, que van de eventos y programas específicos al diálogo internacional y el comentario experto.

El compromiso que adquiere la FICAAC en términos de capacidad de respuesta respalda este enfoque de prestación de servicios. Ello significa tener conciencia de los contextos e intereses de su diversa membresía, compuesta de gobiernos y agencias culturales; trabajar con los asociados clave y la sociedad civil respecto a los temas críticos que afectan a la política de las artes y de la cultura; y buscar modos innovadores y eficaces para cumplir con sus cometidos.



# Desarrollo y trabajo de redes

**El desarrollo y trabajo de redes es fundamental para la identidad de la FICAAC, y seguirá siendo un factor esencial en los próximos cinco años.**

La Federación ha conseguido una excelente reputación gracias a su potencia como organismo internacional que reúne a personas de todos los rincones del mundo a través de un trabajo conjunto para la promoción de las artes y la cultura. En su calidad de mediador, la FICAAC crea valor al proporcionar oportunidades para que se logren resultados óptimos y de mayor alcance en el desarrollo, la promoción y la financiación de las artes y la cultura.

La FICAAC existe ya como red global que conecta a sus miembros, fomentando la asociatividad y alentando el diálogo. Desde los comienzos de la FICAAC en 2000, el paisaje cultural internacional ha cambiado de manera significativa. Es evidente que su valor, tanto en el desarrollo de redes como en su misma condición de red, goza de gran relevancia, y debe responder a los cambios mundiales mediante la construcción y el refuerzo de conexiones horizontales dentro de y entre las distintas regiones del mundo.

Los miembros han expresado un creciente interés por la prestación de servicios específicos a su región. Considerando los retos económicos que enfrentan, la FICAAC desarrollará su estrategia regional basada en un trabajo colaborativo específico, y asimismo continuará ofreciendo oportunidades extra-regionales a través de eventos como la Cumbre Mundial. La Federación también buscará equilibrar su actividad fundamental de servicio a la membresía con un papel más amplio de intermediación internacional, beneficiando a los miembros, y mejorando la calidad de la información que produce.

La Federación abordará la diversidad de su membresía, reconociendo que los contextos para el desarrollo de políticas y programas culturales puede variar enormemente de región a región y de país a país, del mismo modo que son diferentes para consejos nacionales de las artes, ministerios de cultura y agencias similares.

La FICAAC creará y reforzará redes entre los responsables de políticas, promoviendo el valor del intercambio entre pares, e incrementando las oportunidades para el desarrollo profesional, la colaboración y el intercambio de experiencias. De este modo, busca realzar el concepto de liderazgo colectivo en nombre de sus miembros.

## **OBJETIVO 1: Establecer una cooperación internacional eficaz y duradera en el ámbito de las artes y la cultura.**

Mediante la organización de reuniones internacionales, regionales y subregionales en asociación con organizaciones clave gubernamentales e internacionales; y facilitando las conexiones entre líderes de las artes y la cultura en las agencias gubernamentales con sus homólogos en la sociedad civil, la academia y otras instituciones.

### **Prioridades estratégicas**

- Llevar a cabo las Cumbres Mundiales de las Artes y la Cultura de 2016 y 2018/2019, sobre la base de una evaluación de las Cumbres Mundiales anteriores.
- Elaborar e implementar estrategias integrales que se adecúen a las necesidades de los miembros.
- Garantizar oportunidades para la interacción entre regiones a través de minicumbres temáticas, con especial atención a las altas autoridades y a otros miembros de liderazgo de alto nivel (por ejemplo, especialistas en investigación, políticas o disciplinas artísticas).
- Maximizar la presencia en línea de la Federación para realzar el trabajo en red y promover la participación y el debate.

# Generación de conocimiento y análisis

**La FICAAC ofrece una plataforma para el intercambio de conocimiento y análisis de información, y está comprometida con la creación de un espacio de diálogo global para las políticas culturales que tenga relevancia para los miembros y responda a las tendencias internacionales.**

Facilita el acceso a los conocimientos, investigación y buenas prácticas más recientes, y a foros internacionales sobre las políticas artísticas y culturales. Sus servicios de información incluyen herramientas para reforzar la capacidad de los consejos de las artes y los ministerios de cultura para poder hacer frente a los retos y aprovechar las oportunidades que plantea un mundo en estado de constante transformación.

La función de generación de conocimiento y análisis permite que la FICAAC facilite beneficios tangibles y singulares a sus miembros, creando y compartiendo recursos. La calidad de la investigación y de la información, son fundamentales en la creación de nuevos conocimientos y análisis.

Los diversos proyectos que la Federación abarca incluyen los informes D'Art, documentos de base, estudios encargados conjuntamente, el boletín informativo ACORNS y los perfiles WorldCP. Tales proyectos se emprenden con el compromiso de 'estar al día' de los intereses de los miembros en los temas internacionales que afectan a las artes y la cultura.

En los últimos años los informes de la FICAAC han comprendido una variedad de temas: políticas de diseño, residencias artísticas, premios, apoyo a las artes indígenas e intersecciones creativas. Entretanto, continúan aumentando las peticiones de los miembros de análisis de nuevos temas – tales como modelos de gobernanza, políticas de disciplinas artísticas y juveniles. En el futuro, la FICAAC se apoyará en sus logros, como la base de datos internacional de políticas culturales, sus asociaciones con actores clave, y las reuniones de los investigadores, que se han convertido en un espacio importante para el intercambio colectivo acerca de tendencias.

La FICAAC continuará revelando fuentes de información y actuando como intermediario para el fomento conjunto de proyectos de investigación y análisis de ámbito internacional. Con la consolidación de las experiencias y conocimientos colectivos de sus miembros, la Federación ayudará a facilitar los procesos por los que se realiza la investigación, la documentación y la distribución de los conocimientos, así como su aplicación, análisis, reflexión y recreación – por parte de, con y para las diversas partes interesadas – en la construcción de un espacio global.

## **OBJETIVO 2: Desarrollar y difundir conocimiento global sobre la elaboración e implementación de políticas artísticas y culturales.**

Reuniendo los conocimientos colectivos y los recursos seleccionados de información; realizando investigación; y actuando como intermediario para la consecución de recursos que respondan a las necesidades de los miembros y su campo de trabajo en general.

### **Prioridades estratégicas**

- Sobre la base de una nueva estrategia general, crear o encargar de forma conjunta informes de investigación específicos y actividades que sean oportunos y relevantes para los miembros, y en su caso, producidos en asociación con organizaciones afines.
- Continuar mejorando la gama de recursos en línea de la FICAAC.
- Construir redes de investigación y establecer colaboraciones en materia de política cultural a través de reuniones específicas y programas (p. ej., WorldCP.org).
- Impulsar el conocimiento de la plataforma global en internet para las políticas de las artes y la cultura de la FICAAC.

# Capacitación

Desde su condición de red global, la FICAAC se sitúa en una posición ideal para facilitar conocimientos internacionales sobre política cultural a las agencias gubernamentales.

La FICAAC ha facilitado una gama selecta de servicios a los miembros asistiendo con la capacitación. Los Seminarios para Altas Autoridades, por ejemplo, se han convertido en un espacio muy valorado para el intercambio de conocimientos teóricos y prácticos. La colección de guías de buenas prácticas ayuda a los consejos y agencias financiadoras de las artes a evaluar, fundamentar y mejorar sus funciones clave.

A medida que crece la reputación y se extiende el alcance de la Federación, se encuentra cada vez más con oportunidades de ayudar a agencias de reciente creación, mediante la disposición de la experiencia adquirida y que existe en su membresía.

Sin embargo, no son únicamente las nuevas agencias las que tienen interés por un desarrollo de estas características. Miembros de todas las regiones han expresado su apoyo a un programa centrado en la capacitación. De manera más específica, existe un interés general por acceder a una formación práctica y presencial, a recursos en línea y a oportunidades de intercambio de conocimientos.

En la siguiente fase, la FICAAC reforzará su papel como facilitador del desarrollo de habilidades y el intercambio, demostrando las diferentes maneras de pensar y trabajar. La FICAAC buscará desarrollar un programa de capacitación que sea viable, y que responda a las necesidades de los miembros en el campo de la política cultural. Se asociará con organizaciones afines cuando corresponda, con el fin de proporcionar esa formación a través de talleres, residencias, guías de buenas prácticas y manuales, entre otros medios. También está previsto que la FICAAC facilite el acceso a ciertos recursos específicos y exclusivos para los miembros a través de su nuevo sitio web.

Al incluir la capacitación como nueva función, la Federación aprovecha su experiencia y de sus redes existentes. Dicha función podría por lo tanto expandirse e incluir servicios de consultoría adaptados a las necesidades de los miembros, posibilitando que la FICAAC actúe como intermediario entre los miembros de la red y expertos externos.

Sin embargo, la FICAAC reconoce también, que la buena gestión de las expectativas, y una comunicación clara de qué se puede facilitar en el contexto de la capacitación, serán claves para el éxito de esta nueva función.

## OBJETIVO 3: Reforzar la efectividad y el rendimiento de las agencias gubernamentales de las artes y la cultura.

Mediante la provisión de acceso a conocimientos, recursos prácticos, desarrollo de aptitudes y buenas prácticas en el apoyo público a las artes y la cultura; y mediante la elaboración de programas hechos a medida para equipos de liderazgo de las agencias miembros.

### Prioridades estratégicas

- Desarrollar una estrategia que mejore el programa de capacitación de la FICAAC y aproveche el éxito de los Seminarios para Altas Autoridades.
- Realizar un análisis de necesidades, que considere programas, tales como talleres, foros y viajes de estudio, adaptados a necesidades nacionales o regionales, o basados en temas específicos.
- Brindar programas estructurados de aprendizaje como parte de las nuevas estrategias de la FICAAC en el ámbito digital y para la capacitación.
- Estudiar el potencial de un programa de mentores que reúna a miembros experimentados con otros menos expertos para tratar temas específicos.

# Abogacía

Como defensora de la inversión pública y del apoyo a las artes y la cultura, la FICAAC tiene el importante rol de dotar a sus miembros de las herramientas necesarias para defender y fomentar el avance de las artes y la cultura en diversos contextos.

Los gobiernos alrededor del mundo se encuentran en una permanente búsqueda de nuevos modelos basados en valores para enfrentar los nuevos desafíos globales, pero la capacidad de articular nuevas opciones sigue siendo limitada. Entretanto, las artes se encuentran con frecuencia a la vanguardia de los nuevos espacios para la participación y la innovación. Apreciadas en sí mismas y por sí mismas, las artes y la cultura pueden además ofrecer nuevas perspectivas respecto a problemas persistentes. Otras áreas de la política pública – tales como salud, educación, inmigración, negocios, desarrollo social, comercio y diplomacia – podrían beneficiarse de intersecciones creativas y del establecimiento de asociaciones más amplias con el sector de las artes.

La FICAAC estimula el apoyo a la práctica artística y la diversidad cultural promoviendo la apreciación de los talentos artísticos y del valor de la creatividad. En 2013-2014, por ejemplo, el papel de la FICAAC cobró impulso particular a través de una campaña conjunta bajo el lema “El futuro que queremos incluye la cultura.” Si bien en sus inicios fue la respuesta a la ausencia de la cultura en la agenda del desarrollo de las Naciones Unidas, la campaña capturó la atención mundial, facilitó sesiones informativas y ayudó a posicionar a la FICAAC como una voz respetada y un punto clave de interacción entre sus miembros, la sociedad civil y las agencias intergubernamentales.

Durante los próximos cinco años la FICAAC aumentará su defensa de la inversión pública en las artes, creando concientización del valor público de las artes y de los artistas en la sociedad. Facilitando el lenguaje y los mecanismos para articular los argumentos de manera persuasiva, la FICAAC ayudará a los miembros a abordar una serie de desafíos que afectan a las artes, pero que tienen una más amplia base en la política cultural, como por ejemplo diversidad, igualdad, libertad de expresión, cohesión social, educación, juventud, desempleo, era digital, protección del contenido creativo y cultural, medio ambiente y desarrollo sostenible.

La FICAAC se compromete a desarrollar a mediano y largo plazo una estrategia de abogacía que esté bien centrada y valiente; respaldada por sólidos mensajes. La abogacía, incluyendo investigaciones sobre las campañas nacionales en defensa de las artes y modelos para la promoción internacional de las artes, seguirá siendo una prioridad para la FICAAC.

## OBJETIVO 4: Proveer un liderazgo informado sobre temas clave que afectan a las artes y la cultura.

Manteniendo una voz activa y respetada en los debates internacionales; ayudando a los miembros a defender los beneficios de las artes ante los gobiernos y ante la comunidad en general y a incrementar su compromiso con la sociedad civil; así como estimulando el diálogo sobre el impacto de las artes y la relación entre las artes y otras áreas de política pública.

### Prioridades estratégicas

- Elaborar una estrategia de abogacía que responda al análisis de las necesidades de los miembros, que esté fundamentada en la sociedad civil y pueda implementarse con organizaciones clave.
- Continuar con la participación en la campaña en el área de desarrollo sostenible y la cultura.
- Mantener el diálogo internacional, contribuir a los debates clave, analizar de manera continua las tendencias y establecer mecanismos para identificar, informar y abordar cuestiones clave y emergentes.
- Contribuir al liderazgo intelectual en torno a nuevos temas en el ámbito internacional y regional así como la diversidad cultural, la cohesión social, la libertad de expresión, la propiedad intelectual en la era digital, la juventud y la política para las artes y culturas originarias.

---

# Los Miembros de la FICAAC

La FICAAC estimula la generosidad de espíritu y la equidad en su trabajo y entre sus miembros. Las ideas y la pericia se comparten en beneficio de todos los países, independientemente de su tamaño o riqueza económica. Dos tercios de los países de la OCDE son miembros de la FICAAC, y con frecuencia estos miembros más ricos ayudan a subvencionar los servicios para el resto de la membresía de la Federación.

A su vez, los líderes de las agencias que apoyan a las artes recurren a la FICAAC como la vía a través de la cual pueden intercambiar experiencias de liderazgo y conocimientos, y frecuentemente encuentran que estas oportunidades son transformativas y recíprocas.

Como red global, la FICAAC agrega valor al facilitar a los miembros, un punto único de acceso a una excepcional y completa gama de servicios receptivos, atentos y políticamente neutrales.

---

**La FICAAC se compromete a continuar creando servicios innovadores y receptivos y elaborando programas responsables para sus miembros. Sobre este compromiso se sostiene el Plan Estratégico de la FICAAC para 2015-2020.**

Ello se logrará garantizando la facilitación de servicios valorados por los miembros y fundamentados en su evaluación periódica y el diálogo continuo con los miembros y asociados; proporcionando una sólida estructura de gobernanza que guíe y respalde al secretariado en la ejecución de los objetivos de la FICAAC; prosiguiendo con la evolución de una estructura organizativa que es transparente, efectiva y eficaz a la hora de responder a las necesidades de los miembros; e implantando una estrategia integrada e innovadora de comunicaciones.

## Prioridades

- Aumentar y diversificar la membresía de la Federación.
- Desarrollar y reforzar asociaciones con organizaciones clave para lograr los objetivos.
- Desarrollar, implementar y evaluar una estrategia integrada de comunicaciones que den a conocer las actividades de la FICAAC y ayude a aumentar el número de países miembros así como el número de afiliados.
- Implementar una estrategia digital que incluya una nueva presencia en línea y una mayor presencia en redes sociales, así como servicios especializados que reflejen las necesidades de los miembros y la evolución de la FICAAC como red global.

## Las artes son el mundo para nosotros

FICAAC es la Federación Internacional de Consejos de las Artes y Agencias Culturales.

PO Box 788 Strawberry Hills 2012 NSW Australia  
Email: [info@ifacca.org](mailto:info@ifacca.org) Teléfono: +61 2 9215 9018  
[www.ifacca.org](http://www.ifacca.org)  
[www.artsummit.org](http://www.artsummit.org)  
[www.worldcp.org](http://www.worldcp.org)  
[www.facebook.com/IFACCA](https://www.facebook.com/IFACCA)  
[www.twitter.com/ifacca](https://www.twitter.com/ifacca)  
[www.youtube.com/ifacca4](https://www.youtube.com/ifacca4)

IFACCA/FICAAC es el nombre empresarial de International Arts Federation Services Pty Ltd, registrada bajo el Número de Empresa Australiana 19 096 797 330.

Los miembros de la FICAAC figuran en un listado disponible en [www.ifacca.org](http://www.ifacca.org)

El Plan Estratégico y la Constitución de la FICAAC están disponible en inglés, francés y español en [www.ifacca.org](http://www.ifacca.org) o contactándonos en [info@ifacca.org](mailto:info@ifacca.org)

Fecha de publicación: junio de 2015