

Maloka

Inspiración e innovación
empresarial en una sola palabra

Lina María Echeverri Cañas



Colegio de Estudios
Superiores de Administración



Maloka

MALOKA

INSPIRACIÓN E INNOVACIÓN
EMPRESARIAL EN UNA SOLA PALABRA



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

MALOKA

INSPIRACIÓN E INNOVACIÓN
EMPRESARIAL EN UNA SOLA PALABRA

Lina María Echeverri Cañas

PRIMERA EDICIÓN, BOGOTÁ, D.C., MAYO DE 2010

COORDINACIÓN EDITORIAL: DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES Y MARKETING CESA

CORRECCIÓN DE ESTILO: MARÍA JOSÉ DÍAZ GRANADOS

DIAGRAMACIÓN Y DISEÑO: DIEGO ESTEBAN ROMERO VARÓN

IMPRESIÓN:

© 2010 COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN CESA

© 2010 LINA MARÍA ECHEVERRI CAÑAS

ISBN: 978-958-97648-3-1

COMUNICACIONES

CRA. 6 NO. 35 - 28 CASA LLERAS

COMUNICACIONES@CESA.EDU.CO

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

ESTA OBRA NO PUEDE SER REPRODUCIDA SIN EL PERMISO PREVIO ESCRITO.

IMPRESO Y HECHO EN COLOMBIA

PRINTED AND MADE IN COLOMBIA

REGISTRO BIBLIOGRÁFICO:

ECHEVERRI CAÑAS, LINA MARÍA. MALOKA: INSPIRACIÓN E INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN UNA SOLA PALABRA. BOGOTÁ: CESA, 2010. 58p.

DESCRIPTORES:

MALOKA (BOGOTA)- COLOMBIA-ESTUDIO DE CASOS / INNOVACIONES
TECNOLOGICAS-COLOMBIA-ESTUDIO DE CASOS / ADMINISTRACION DE EMPRESAS-
COLOMBIA-ESTUDIO DE CASOS.

658.009861/E184M/2010

CONTENIDO

Agradecimientos.....	11
Introducción	13
Un encuentro de culturas	14
El primer paso fue el sueño.....	15
Rompiendo paradigmas.....	18
El final de un sueño y el comienzo de una realidad	24
Prohibido no tocar	28
Red de talentos y voluntades	29
Una nueva forma de democratizar la educación	31
El primer año de funcionamiento.....	33
La marca Maloka	34
De cara al nuevo milenio.....	36
Más imaginación en medio de la crisis.....	40
Maloka, el camino a la esperanza.....	44
Maloka, el regalo del futuro.....	48
Hacia la renovación y expansión de Maloka.....	51
Referencias	55
Anexo 1. Junta Directiva 2009	58
Anexo 2. Promotores y patrocinadores	59

AGRADECIMIENTOS

Quiero manifestar mi agradecimiento al grupo ejecutivo de Maloka, en cabeza de la Directora, doctora Nohora Elizabeth Hoyos; al presidente de la Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia, doctor Eduardo Posada; al Rector del CESA, doctor José Manuel Restrepo, y a quienes de manera directa e indirecta contribuyeron al resultado de un caso académico que tiene como propósito integrar la historia y el desarrollo de una experiencia significativa sobre la Corporación Maloka.

Merecen un agradecimiento especial: Samanta Arango, Subdirectora Comercial y de Mercadeo de Maloka; Adriana Rivera, Coordinadora Jurídica de Maloka; César Nieto, Subdirector Administrativo y Financiero y los asistentes de investigación: Marcela Andrade y Jaime Bonilla, estudiantes de la Especialización en Mercadeo Estratégico del CESA por su compromiso, interés y apoyo en la construcción del caso Maloka.

INTRODUCCIÓN

“CREO QUE EN LA ALEGRÍA, EN EL AMOR Y EN EL COMPROMISO SOCIAL HACIA LA INNOVACIÓN, ESTÁ EL SIGNIFICADO DE MALOKA”

NOHORA ELÍZABETH HOYOS, DIRECTORA DE MALOKA

Escribir sobre un sueño parece simple. Pero cuando el sueño proviene de un imaginario colectivo, con un alto compromiso hacia la sociedad colombiana en temas de ciencia y tecnología, es mucho más complejo.

Escuchar la historia sobre la creación de la Corporación Maloka en las voces de sus pioneros y, simultáneamente, sentir la emoción que nos envuelve de principio a fin, es una experiencia invaluable. Maloka, más allá de un modelo empresarial, representa una nueva forma de apropiar conocimiento.

El siguiente caso académico pretende dar un acercamiento a las vivencias, experiencias y sensaciones de una organización muy particular. Una idea que fue cuestionada en sus inicios y, a su vez, defendida por un grupo de pioneros que acertaron en el diseño y la construcción de un innovador modelo pedagógico.

El estudio de caso nace de una iniciativa conjunta entre la Corporación Maloka y la línea de investigación en mercadeo del CESA, cuya intencionalidad es hacer el levantamiento de un caso académico sobre el Centro Interactivo.

El estudio de caso es la descripción de una situación real de una empresa o una organización. Con el uso de los estudios de caso se mantiene la promesa de utilizar una técnica pedagógica que fomenta la socialización e interacción de los estudiantes y docentes porque humaniza la ciencia y se constituye en una forma didáctica que ilustra la metodología y los valores científicos. A través de los estudios de caso, el estudiante desarrolla competencias en términos de aprendizaje problemático y pensamiento crítico.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje se ha encontrado que el estudio de caso flexibiliza la apropiación de conocimientos. Con esta estrategia se recogen experiencias y situaciones que dirigen al lector hacia el conocimiento de un fenómeno cuyo abordaje rompe con los esquemas de enseñanza tradicionales.

UN ENCUENTRO DE CULTURAS

Compartir la tradición y alimentar la cultura eran dos valores primordiales del pueblo indígena Huitoto. Ubicados al sur de la Amazonia colombiana, los huitotos se constituyeron en una cultura que ha privilegiado la generación de un nuevo conocimiento en su comunidad.

El epicentro de sus encuentros y decisiones es el lugar denominado “maloca”¹, escenario en el cual se comparten saberes y vivencias que se fundamentan en sus experiencias. En el día las malocas son lugares de alimentación y protección, pero en las noches se convierten en centros de conocimiento. A través de la maloca, los indígenas reciben la sabiduría del universo y toman sus decisiones más importantes. Es un sitio de encuentro, crecimiento, recreación y descanso (Maloka, 2000).

La relevancia que cobra para los indígenas la función de las malocas se convierte para un grupo de científicos colombianos en la filosofía de un modelo empresarial y educativo líder en Latinoamérica, conocido como *Corporación Maloka*.

Para el grupo de científicos, la conceptualización de “maloca” se enmarca en la casa más importante de las tribus indígenas, construida por el chamán. En ella se toman grandes decisiones, y suceden los ritos más importantes, y a ella se traen la sabiduría y el conocimiento del universo.

Es un centro de toma de decisiones políticas y de actividades religiosas, es un espacio de descanso, recreación y refugio, y es un sitio de encuentro y enriquecimiento integral de la comunidad (Acosta, 2008).

En el siglo XXI, Maloka pretende tener el mismo propósito de nuestra legendaria maloca, adaptada a nuestra sociedad actual: un lugar para el encuentro, crecimiento y enriquecimiento de la comunidad, que promueve el reconocimiento y el respeto por todos los individuos como seres humanos integrales. Pretendemos sentar las bases culturales para impulsar un encuentro constructivo entre la ciencia moderna con la sabiduría milenaria de nuestros antepasados (Maloka, 2009a).

Maloka es el símbolo del encuentro entre culturas (Hoyos, 2009).

1 El término “maloca” no es exclusivo del pueblo Huitoto, pero sí es un término común entre los grupos indígenas localizados en el sur de Colombia.

EL PRIMER PASO FUE EL SUEÑO

La iniciativa de crear un centro interactivo de ciencia y tecnología en la ciudad de Bogotá nace del ingenio de un grupo de científicos vinculados a la Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia (ACAC) en la década de los ochenta. La dirección de la Asociación estaba a cargo de Eduardo Posada², quien actuaba como presidente, y Nohora Elízabeth Hoyos³, como vicepresidente.

Cada científico de la asociación se encontraba trabajando en sus respectivas áreas del saber, y como grupo compartían el interés de ir más allá de su campo profesional.

“Mis compañeros eran físicos, y yo desde las ciencias de la vida, veíamos la necesidad de hacer una transformación social, pero no encontrábamos los caminos adecuados” (Hoyos, 2009).

En 1989, se dieron los primeros pasos para el desarrollo de un centro interactivo con la creación de un evento bianual conocido como Expociencia Expotecnología. Este evento sirvió de plataforma para la primera muestra de lo que sería el Centro. En el evento, la Asociación tenía como objetivo abrir espacios participativos para la difusión del conocimiento en temas sobre innovación, ciencia y tecnología.

Empezamos a romper el paradigma del interés sectorial para transformarlo en un interés para la comunidad. Comenzamos a explorar diferentes caminos para comunicarnos con la comunidad, conocerla más y generar estrategias para sensibilizarlos. Especialmente nuestro objetivo era fascinarlos y motivarlos a la reflexión y participación con el tema de la ciencia, la tecnología y la innovación (Hoyos, 2009).

A través de la Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia, en asocio con Colciencias, se promulgó la primera ley de ciencia y tecnología, Ley 29 de febrero de 1990, en la cual se establecieron las disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico en Colombia.

2 Físico y Doctor en Ciencias, Universidad de Lausana. Presidente de la Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia (ACAC).

3 Bióloga, Universidad de los Andes. Magíster en Biología Molecular, Universidad de Yale. Directora General de la Corporación Maloka.

“La ciencia, y su hija la tecnología, no son un lujo sino un factor clave para el desarrollo de la sociedad” (Luis Eduardo Mora, presidente de la Academia Colombiana de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales).

Con el marco jurídico definido y aprobado, se establecieron los lineamientos de las políticas nacionales y regionales para el fomento de la ciencia y la tecnología. Posteriormente fue aprobado el Decreto 393 de 1991, que autoriza la asociación del gobierno con los particulares para la creación de entidades sin ánimo de lucro dedicadas a la labor de investigación científica.

Lleno de intenciones, el grupo de personas vinculadas a la Asociación diseñó el “Programa nacional de actividades científicas juveniles” con la finalidad de conectar a la comunidad científica con los niños y los jóvenes. Las directivas de ACAC viajaron a Francia y a Estados Unidos, donde conocieron museos interactivos como el de *La Ciudad de las Ciencias y de la Industria* en París y el *Exploratorium* en la ciudad de San Francisco. El diseño y el concepto de estos museos motivaron a las directivas a replicar el modelo, pero con características propias del ámbito nacional, como es el caso del Museo de la Ciencia y el Juego de la Universidad Nacional.

Posada y Hoyos, presidente y directora ejecutiva de la Asociación, se reunieron con Guillermo Gómez y Mariela Tobón, director y coordinadora de mercadeo de la urbanización Ciudad Salitre.

Durante el desarrollo del proyecto urbanístico Ciudad Salitre, se tenía previsto construir en algún lote un museo interactivo. Por otro lado estaba la ACAC, representada por Nohora Elizabeth Hoyos y Eduardo Posada, los cuales habían llegado a la conclusión de que era importante hacer un centro interactivo de ciencia y tecnología en Bogotá. Pero ellos no tenían el lote. En ese momento Hernando Restrepo, director de Corferias, se convierte en el enlace entre ambas organizaciones que compartían el mismo objetivo: crear un museo interactivo (Rivera, 2009)⁴.

En la reunión, Gómez expuso la experiencia que había tenido visitando museos en Estados Unidos, particularmente en el *Exploratorium* de San Francisco, cuyo director había sido invitado a Bogotá a apoyar el proceso. Gómez manifestó que tenía la intención de crear un museo similar en un lote ubica-

4 Adriana Rivera es la coordinadora jurídica de Maloka.

do en el complejo urbano Ciudad Salitre de Bogotá. Dada su ubicación privilegiada, el plan maestro del proyecto Ciudad Salitre tenía destinado un predio para un museo de características especiales, que complementara las actividades recreativas y culturales del complejo urbano.

De esta forma, nace la idea de construir en Colombia el primer Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología. Durante años la dirección ejecutiva del Proyecto Ciudad Salitre madura la idea, y con el apoyo de Hernando Restrepo, director de Corferias, se establece el vínculo con la Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia, para que se convierta en promotora del proyecto. Juntos lideran una convocatoria, aglutinando alrededor del Centro de Ciencias a diferentes entidades estatales y privadas que reúnen los recursos necesarios para la realización del proyecto (Proyecto Ciudad Salitre, 1998).

En 1992, se realizó un primer estudio de prefactibilidad del proyecto con recursos del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (Fonade). El grupo responsable del estudio estuvo integrado por profesionales y expertos en diferentes disciplinas de la ciencia y la tecnología, bajo la dirección de la ACAC y el Proyecto Ciudad Salitre.

De acuerdo con los resultados del primer estudio, el modelo empresarial era importante, pero no era sostenible sino hasta el quinto año de gestión. Además, necesitaba una amplia financiación. El estudio también mostró la conveniencia de continuar el proceso tendiente a la creación de un Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología.

Frente a este propósito se presentaban dos grandes obstáculos en el entorno colombiano. Por un lado, un grupo empresarial con deseos de continuar imitando tecnologías y ser generadores de servicios sin innovación. Y por otra parte, los centros de investigación científica totalmente desconectados con el mundo empresarial. (Hoyos, 2009).

En 1993, a partir de la idea de Rodolfo Llinás⁵, el gobierno del presidente Gaviria convocó a un grupo de colombianos reconocidos en diferentes campos del saber, a conformar una Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, conocida como la “misión de los diez sabios”. La misión estuvo conformada por: Eduardo Aldana, Luis Fernando Chaparro, Gabriel García Márquez,

5 Médico Neurofisiólogo. Profesor de la cátedra “Thomas y Suzanne Murphy” en el centro médico de la Universidad de Nueva York.

Rodrigo Gutiérrez, Rodolfo Llinás, Marco Palacios Rozo, Manuel Elkin Patarroyo, Eduardo Posada, Ángela Restrepo y Carlos Eduardo Vasco. “Este es un momento mágico para Colombia”, es la frase que encabeza el discurso del científico Rodolfo Llinás al presentar el primer informe de la misión ante el Presidente de la República en julio de 1994.

Una de las principales recomendaciones de la misión fue la propuesta de invertir en educación dirigida al sector público y privado. Una educación que fomentara habilidades científicas y tecnológicas, así como culturales y socioeconómicas (Llinás et ál., 1996).

Al respecto, Nohora Elizabeth Hoyos (2009), directora de Maloka, comenta: “En Colombia los científicos no son valorados y no hay mecanismos de alto impacto para compartir el conocimiento. Hay que abrir también las puertas a la ciudadanía para que sea partícipe y proactiva de los procesos”.

La sociedad en general tiene muy poca comprensión y conocimiento acerca de la importancia de la ciencia, la cual afecta directamente la calidad de vida y la capacidad para tomar decisiones; esto sin contar con el alto grado de obsolescencia tecnológica de nuestros sectores productivos (Maloka, 2003).

El futuro de Colombia va a estar profunda y directamente relacionado con la capacidad que los colombianos tengamos de organizar la educación; la hija de la educación: la ciencia; y la hija de la ciencia: la tecnología. Sin la menor duda, este entrelazamiento será uno de los ejes principales del futuro de nuestro país en el siglo XXI (Llinás, 1996, p. 17).

A medida que la Asociación Colombiana para el Avance de Ciencia (ACAC) iba consolidando más sus proyectos y sus programas, desarrollaron un estudio en todo el país donde identificaron que la población tenía una necesidad de saber más sobre ciencia y tecnología. “Nosotros entendimos que nuestra responsabilidad era hacer algo visible y permanente que generara un cambio cultural” (Hoyos, 2009).

ROMPIENDO PARADIGMAS

La creación de un lugar para la apropiación del conocimiento en ciencia y tecnología se inició como un sueño compartido entre Eduardo Posada y Nohora Elizabeth Hoyos. “Cuando comenzamos a perfilar la idea de construir un cen-

tro interactivo de ciencia y tecnología para Colombia, sabíamos que se trataba de un megaproyecto, un sueño que en ese momento parecía imposible de realizar” (Posada, 1999).

Los líderes de la Asociación eran conscientes de que la tarea por seguir no estaba enmarcada en el objetivo de divulgar, comunicar o popularizar la ciencia. Por el contrario, su responsabilidad se focalizó hacia la apropiación social de la ciencia como una forma de vivirla, experimentarla y sentirla, unida al interés de participar activamente en las decisiones no solo presentes sino también futuras relacionadas con esta. El planteamiento anterior fue definido por los miembros de ACAC como la “creación de conciencia”. Una conciencia en todos los niveles de la sociedad, no solo en los niños, sino también en los líderes de opinión del sector público y privado, y en la población en general.

El reto de la fase inicial de Maloka fue romper las siguientes creencias:

- ◆ “No somos capaces y no tenemos con qué competir”.
- ◆ “Al país se lo llevó el diablo”.
- ◆ “Somos mediocres (ahí estamos pintados)”
- ◆ “No hay gente honesta (claro... como aquí todo se lo roban)”.
- ◆ “Necesitamos ‘padrinos’ para hacer cualquier cosa”.
- ◆ “La educación es solo para niños y jóvenes, y además en un aula”.
- ◆ “La ciencia y la tecnología son aburridas”.
- ◆ “Ya todo está inventado”.
- ◆ “No va a ser autosostenible”.
- ◆ “El público no lo va a entender, ni a acoger (somos demasiado ignorantes para esto)”.
- ◆ “Debemos traer expertos internacionales”.
- ◆ “Imposible hacer alianzas estratégicas entre el sector público y el privado”.

Continuando con el interés de los pioneros del proyecto, se realizó un segundo estudio de factibilidad con Fonade⁶ en 1994. Al igual que el prime-

ro, este informe demostró también que el proyecto no era sostenible y que requería de fuentes de financiación desde su inicio hasta finalizar el quinquenio. Pero esto no significó una barrera para sus pioneros.

Eduardo Posada, Nohora Elizabeth Hoyos, Inés de Mosquera y Álvaro Mejía viajaron a Estados Unidos, México y Canadá para conocer museos de tercera generación o museos interactivos.

Uno de los aspectos más interesantes del viaje realizado fue la comprensión de la organización conceptual de la mayoría de los centros, pues ninguno de ellos estaba organizado por disciplinas.

Por el contrario, todos escogen temas relevantes cercanos a los visitantes. Quienes tienen a su cargo la conceptualización y creación de las exhibiciones, integran en cada tema las distintas disciplinas mostrando cómo, al igual que la vida real, las ciencias están en todo lo que nos rodea y hacen parte integral de nuestra cotidianidad y nuestro ser (Proyecto Ciudad Salitre-ACAC, 1995).

En 1994, el director del Departamento Nacional de Planeación, José Antonio Ocampo, creyó en la importancia y magnitud del proyecto. Posteriormente, Ocampo ocupó el cargo de ministro de Hacienda y Crédito Público (1996-1997), y desde allí decidió apoyar la labor de consecución de recursos con otros ministerios del gobierno.

A finales de 1994, comenzó a gestarse el proyecto para la creación del Centro Interactivo de carácter científico, educativo, tecnológico, cultural, turístico y recreativo, liderado por la Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia (ACAC), el proyecto Ciudad Salitre, la Alcaldía Mayor de Bogotá y Colciencias, con aportes de la empresa privada (*El Tiempo*, julio 9, 1997).

Paulo Orozco, miembro de la Junta Directiva de ACAC, coordinó el desarrollo de las exposiciones del proyecto, apoyado por Cristina Colimón, Sigrid Falla, Mauricio Giraldo, Humberto Muñoz y Teresa Fernández.

En sus inicios, se definieron tres elementos sustanciales para el desarrollo del Centro Interactivo: a) el diseño del proyecto arquitectónico, b) los contenidos de las salas, y c) la vinculación de asesores científicos como Leon Lederman, Premio Nobel de Física, y Rodolfo Llinás, director del Departamento de Neurofisiología de la Universidad de Nueva York. “Me ha interesado Maloka desde el principio porque me apasiona la educación, y considero que los mu-

seos de tipo exploratorio que tienen la idea de prohibido no tocar, son quizás el mejor sistema para sensibilizar a la gente” (Llinás, 1999).

“Para nosotros era fundamental recoger la riqueza intelectual de la diversidad de pensamiento” (Hoyos, 2009).

En el año de 1995, Paul Bromberg, director del Instituto Distrital de Cultura y Turismo de Bogotá (IDCT), se comunicó con Nohora Elizabeth Hoyos señalando: “Acabo de investigar que Bogotá no ha invertido en una entidad hace 30 años, la última en la que invirtió fue el Planetario que está obsoleto. Es imperioso invertir en su sueño que aportará a una nueva cultura ciudadana” (Hoyos, 2009).

De esta manera, el Instituto Distrital de Cultura y Turismo de Bogotá hizo un aporte de dos mil millones de pesos. Este fue uno de los muchos aportes procedentes del sector público que recibió Maloka. Posteriormente recibiría también aportes del sector privado (Falla, 2009).

De igual manera, Colciencias, liderada por Luis Fernando Chaparro, respaldó el proyecto desde sus inicios y entregó un aporte de seis mil millones de pesos procedente de un crédito otorgado por el BID.

Desde la construcción del Planetario en 1969, Bogotá no había invertido en proyectos de gran envergadura que le dieran identidad a la ciudad. Las grandes ciudades deben ofrecer a sus habitantes proyectos visionarios, de alta trascendencia e impacto, y que despierten el orgullo, el sentido de pertenencia, el respeto por un patrimonio común, la solidaridad y el espíritu ciudadano (Proyecto Ciudad Salitre-ACAC, 1995).

En noviembre de 1996, comienza la construcción del Centro Interactivo en Ciudad Salitre, complejo urbano ubicado al occidente de Bogotá. La planeación urbanística del complejo estuvo a cargo del proyecto Ciudad Salitre.

Rafael Obregón ofreció asesoría voluntaria en el diseño arquitectónico y se convirtió en miembro activo de la Corporación Maloka. Junto con Álvaro Mejía, Andrés Ferrón y Gonzalo Vargas, vinculados al proyecto Ciudad Salitre, hizo parte del grupo de directores arquitectónicos del desarrollo urbano del nuevo espacio cultural.

Inés de Mosquera, como promotora del proyecto, logró la vinculación temporal de la empresa Ospinas y Cía. Posteriormente fue Eduardo Solano, quien había trabajado en esta empresa, el responsable de continuar y finalizar la obra, la cual tuvo una duración de 18 meses.

“La organización Ospinas y Cía. ofreció asumir la gerencia de obra y Concreto que era uno de los grandes constructores de Ciudad Salitre ofreció hacer la construcción sin cobrar sus honorarios de obra” (Posada, 2009).

“Como no había espacio, no había salón, no había nada, decidimos ocupar el campamento de los obreros” (Hoyos, 2009).

Con los limitados recursos financieros que tenía el proyecto, la empresa constructora Concreto recomendó edificar una cuarta parte de la obra. Ante esta situación, Nohora Elizabeth Hoyos asumió el riesgo y propuso edificar la totalidad de la misma.

En enero de 1997, dos meses después de iniciar la construcción, fue declarada la “emergencia económica”. Algunas de las causas que generaron la crisis económica en Colombia fueron: a) la revaluación de la moneda, b) la caída de las exportaciones no tradicionales, y c) un aumento del déficit en la balanza de pagos (Garay, 2004).

Ante las circunstancias económicas del país, el proyecto continuó su desarrollo en medio de una serie de comentarios que recibió de diferentes líderes de opinión como: “Están locos los Malokos”, “Yo no creo que este proyecto se pueda realizar en un país como el nuestro”, “Esperen a que el país cambie”, “Sin recursos no se puede hacer nada”, entre otros.

Durante el año de 1997, el equipo conformado para participar en el proyecto se dedicó al diseño de salas de exhibición, material de apoyo, programas educativos, y la elaboración del reglamento de visitas. Paralelamente, Cristina Colimón, Sigrud Falla y Nohora Elizabeth Hoyos trabajaron en el proyecto del Cine Domo.

El Cine Domo fue el primer teatro con formato gigante de Suramérica. Su función principal es presentar películas de exploraciones y viajes entretenidos, educativos y recreativos, que motivan en el espectador sensaciones y experiencias nunca antes vividas. Algunos de los recursos que estaban destinados para el Centro Interactivo se utilizaron para la creación del Cine Domo.

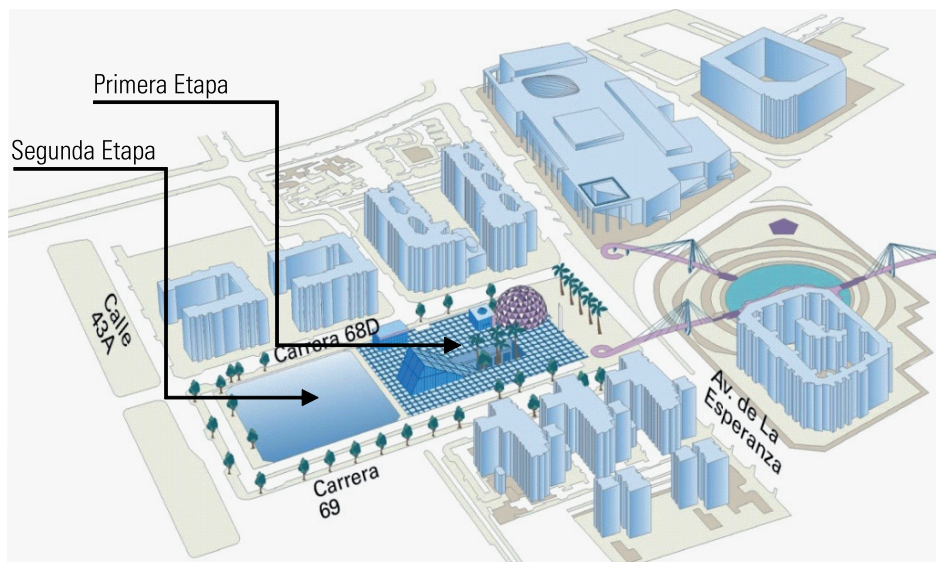
La directora de Maloka, Nohora Elizabeth Hoyos, decidió que el Cine Domo tendría un nombre representativo de un líder empresarial en Colombia. Carlos Ardila Lülle fue el nombre que la directora de Maloka tuvo en su mente durante dos años y medio, por ser un líder en responsabilidad social, empresario e industrial colombiano, fundador de grandes empresas, como Postobón.

En homenaje a este empresario, se asignó al teatro el nombre de *Cine Domo Carlos Ardila Lülle*.

El 25 de noviembre de 1998, la Organización Ardila Lülle dio un aporte de 3.500 millones de pesos (US\$ 2.247.090)⁷ distribuidos así: un 29% en productos Postobón y Azúcar del Ingenio del Cauca, un 43% en costos y servicios para la campaña publicitaria, y un 29% en efectivo.

El proyecto se dividió en dos etapas. La primera etapa fue la construcción del Cine Domo y el Centro Interactivo con una inversión de 7.300 millones de pesos (El Tiempo, agosto 6, 1997). La segunda etapa contempla la creación del Cerebrarium, salas interactivas adicionales, laboratorios y los centros de innovación para el aprendizaje y la creatividad.

FIGURA 1. UBICACIÓN DE LA SEGUNDA ETAPA DE MALOKA



Fuente: Maloka, Informe Junta Directiva, 2007.

7 Cálculo realizado según el valor del dólar (\$1.557,57) para noviembre 25 de 1998. Fuente: Banco de la República de Colombia.

El 6 de agosto de 1997 se inauguró el Cine Domo y posteriormente el Centro Interactivo.

Maloka quedó legalmente constituida el 4 de diciembre de 1997 como una corporación de participación mixta, de régimen privado y sin ánimo de lucro, como resultado del Decreto reglamentario 393 de la Ley 29 de Ciencia y Tecnología de 1990. En la Alcaldía Mayor de Bogotá se reunieron los miembros fundadores con el alcalde Paul Bromberg para firmar el acta de constitución de la Corporación Maloka. Fue en ese momento cuando se propuso a Nohora Elizabeth Hoyos como directora por haber dirigido el proyecto.

“Solamente los soñadores provistos de alma de hierro pueden cumplir realizaciones como Maloka” (Ángela Restrepo, directora científica de la Corporación para Investigaciones Biológicas, 1997).

EL FINAL DE UN SUEÑO Y EL COMIENZO DE UNA REALIDAD

Contra todos los pronósticos, el proyecto fue financiado con recursos procedentes de donaciones de dinero, exhibiciones y el patrocinio de actividades específicas dentro del Centro Interactivo. Los aportes provenían de los gobiernos nacional y distrital, y del sector privado.

“¿Para qué hicimos Maloka? Para que todos los colombianos podamos entender qué es el conocimiento, de una manera agradable y sencilla, a través del estímulo de los sentidos” (Maloka, 1999).

Empresas como Corona, Concreto, Organización Ardila Lülle, Alfagres, Granahorrar, Telecom, Ecopetrol, Alcatel y la Federación Nacional de Cafeteros, se vincularon al proyecto como promotores, fundadores y patrocinadores. El costo total de la obra fue de 18.900 millones de pesos (US\$12.256.809)⁸.

“Maloka rompió un récord en gestión y construcción en 18 meses. Nacimos sin capital de trabajo con el reto de ser autosostenibles” (Maloka, 2009b).

8 Cálculo realizado según el valor del dólar (\$1.542,11) para diciembre 31 de 1998.
Fuente: Banco de la República de Colombia.

El proyecto arquitectónico del Centro Interactivo fue diseñado por el Grupo de Urbanismo de Ciudad Salitre y Rafael Obregón. Fue planteado en forma subterránea para liberar en la superficie un gran espacio público abierto, del que sobresalen elementos puntuales como la esfera (que contiene el Cine Domo) y el volumen de acceso que evoca la forma de una maloka, donde se encuentran las actividades de ciencia y la tecnología.

La construcción de Maloka Centro Interactivo se hizo en un lote de 17.000 m², a diez metros de profundidad. Se puso en funcionamiento el Centro, su restaurante, su almacén, el Café Internet y el sitio web.

Así comenzó Maloka, la gran aventura del conocimiento. Con la ciencia y la tecnología como base de todas sus exhibiciones, quisimos diseñar un espacio donde el visitante encontrara además un mensaje de fe y de esperanza en Colombia, donde la transparencia, la honestidad, la creatividad, el trabajo en equipo, el amor y el compromiso con el país, afloraran en todos sus rincones para generar la imagen de un nuevo país. En Maloka sobresalen todos aquellos valores que teníamos dormidos (Posada y Hoyos, 1999).

El Centro Interactivo fue inaugurado el 4 de diciembre de 1998. Fueron invitados medios de comunicación, políticos, científicos, empresarios y líderes de opinión representativos en el ámbito nacional.

Maloka desarrolla programas, proyectos y estrategias que se articulan y hacen sinergia en tres escenarios: *Maloka centro interactivo*, *Maloka sin fronteras* y *Maloka virtual*. Cada escenario tiene el mismo propósito: ofrecer al visitante múltiples experiencias significativas que estimulen el aprendizaje y la permanente innovación. Primero nació *Maloka virtual*, en segundo lugar *Maloka sin fronteras*, y finalmente el *Centro Interactivo*.

“Siempre he visto a Maloka como un Programa Nacional con proyección internacional. Nuestra proyección atraviesa fronteras con una vocación regional, nacional y latinoamericana. Por esta razón bauticé a Maloka como una apuesta de país” (Hoyos, 2009).

Maloka Centro Interactivo recibió sus primeros visitantes con un equipo de 252 personas entre profesionales, personal de apoyo, y guías de recepción y de salas de exhibición.

El Centro fue diseñado con nueve salas interactivas: Niños y niñas, Ciudad, Universo, Tecnología, Ser humano, Vida, Electricidad y magnetismo, Moléculas en movimiento y Biodiversidad. El Centro Interactivo llegó a ser el más

grande de Suramérica y el primero subterráneo del mundo (*El Tiempo*, julio, 1997).

La *Sala de los niños y las niñas* pretende estimular la fascinación, creatividad, curiosidad y capacidad de asombro de nuestros pequeños visitantes entre 4 y 9 años, por medio de experiencias lúdicas, sensoriales y cognitivas, donde descubren y entienden principios científicos.

La *Sala de la ciudad* es un espacio dedicado a la sostenibilidad urbana, así como a la manera en que la tecnología y la ciencia deben estar al servicio de una mejor calidad de vida en las ciudades modernas.

Los ejes temáticos desarrollados la *Sala del Universo* están encaminados a descubrir las maravillas que encierra el Universo, sus etapas de evolución, el sistema solar y las fuerzas que interactúan en él, como la gravedad y el electromagnetismo, este último presentado a partir de un espectáculo de alta tensión.

La *Sala de tecnología* hace referencia a algunos procesos de innovación científica y notables avances desarrollados en Colombia. La *Sala del ser humano* es una mirada antropológica, psicológica, cultural y biológica que facilita al visitante el acceso a conceptos científicos a partir de la manera en que actúa y siente. La *Sala de la vida* invita al visitante a conocer el origen de la vida en la tierra, la evolución, el transporte, y cuenta con un laboratorio de experimentación.

La *Sala de electricidad y magnetismo* presenta algunos conceptos básicos sobre dos fuerzas que el ser humano experimenta a diario: la electricidad y el magnetismo. Exhibe el concepto de circuito eléctrico, sus componentes y aplicaciones. La *Sala de moléculas en movimiento* explora conceptos en el campo de los átomos y las moléculas, reacciones y análisis químicos, entre otros.

La *Sala de la biodiversidad* está compuesta por un ecosistema con plantas del bosque alto andino de la Sabana de Bogotá para que, mediante la experiencia directa con este entorno, los visitantes se apropien de conceptos como biodiversidad y desarrollo sostenible.

El Centro Interactivo se ha caracterizado por ser una organización de cambio permanente. En los primeros diez años de constitución se han modificado treinta salas interactivas. “El diseño de Maloka ha cambiado mucho. Se trabajó con supuestos, porque no estábamos seguros de la cantidad de personas que iban a llegar, sabíamos límites, capacidad y mínimos, pero nada más” (Adolfo Castañeda, primer jefe de Operaciones, 2000).

Maloka sin fronteras lleva la experiencia interactiva de apropiación social de la ciencia y la tecnología a regiones del país que de otra manera no tendrían la opción de acceder a las instalaciones del Centro Interactivo. A través de este escenario se ejecutan estrategias de aprendizaje articuladas al contexto nacional en ciencia, tecnología e innovación, con los programas de: a) Maloka viajera, b) Maloka y las estrellas, y c) Maloka ambiental. Los dos objetivos de los programas son: democratizar el conocimiento y estimular el aprendizaje para toda la vida.

Maloka virtual es el espacio de encuentro en la red global de Internet; allí se promueve la experiencia de intercambio, información y construcción de comunidad, más allá de límites espaciales y temporales.

Cinco meses antes de abrir sus puertas el Centro Interactivo se pone en funcionamiento el sitio web⁹, el cual es la plataforma de operación de la *Maloka virtual*. Es un espacio de actualidad en ciencia, tecnología e innovación para niños, jóvenes, adultos y docentes, que presenta además toda la información corporativa y de programación. El desarrollo del sitio web permitió establecer una alianza entre Maloka y el Instituto de Ciencia Espacial de Boulder, Colorado.

Cuando George Charpak (1999), Premio Nobel de Física, conoció el avance del proyecto, manifestó: “Es un proyecto magnífico que hará soñar a los visitantes aún antes de que tomen contacto con las maravillas que ustedes expondrán”.

“Esta es la parte positiva del país. A pesar de la situación nace Maloka que es un esfuerzo muy grande a pesar de las adversidades” (Leon Lederman, Premio Nobel de Física, 1998) (Maloka, 1999).

Maloka es un gran logro por los programas que va a tener, especialmente para los niños ya que ellos se podrán poner en contacto con estos temas y tener más sensibilidad frente a problemas como los de la biodiversidad. Lo interesante es estimular la creatividad científica para que no sea sólo un enunciado retórico” (Jorge Reynolds, director del proyecto Seguimiento de Corazón Vía Satélite, 1998) (Maloka, 1999).

9 El sitio oficial de Maloka es <http://www.maloka.org>

PROHIBIDO NO TOCAR

Contrario a los museos tradicionales, donde se impide a los visitantes tocar los objetos, en Maloka hay una invitación a sentir. “No hay ser humano que pueda vivir un solo día sin experimentar alguna emoción” (Esquivel, 2001, p. 10).

El asombro y la emoción se encontraron en un solo espacio, como se registra en las manifestaciones de sus primeros visitantes:

- ◆ “Déjame seguir viendo esta caja que cambia a la gente cuando abre y cierra sus puertas” (niño de 10 años, refiriéndose al ascensor).
- ◆ “El día que fui a Maloka estaba deprimida. Luego de mi visita, volví a creer en Colombia” (Luz Stella Millán, Radio Nacional de Colombia).
- ◆ “Colombia empieza a tener futuro” (Francisco Vargas, director del Departamento de Edificios del Banco de la República).
- ◆ “Maloka, el hogar del futuro para una Colombia que merece vivir” (Julio Nieto Bernal, RCN Radio).
- ◆ “Maloka es muy importante para Colombia porque ser analfabeta en ciencia y tecnología en el próximo siglo es lo mismo que hoy no saber leer ni escribir” (Leon Lederman, Premio Nobel de Física).
- ◆ “Maloka, el camino de la esperanza” (Rodolfo Llinás, médico neurofisiólogo).

A finales de 1998, Maloka había recibido un total de 103.656 visitantes. A los cinco meses de abrir sus puertas al público, los bogotanos seleccionaron a Maloka como uno de los tres símbolos más importantes de la ciudad de Bogotá. Entre octubre de 1998 y abril de 1999, el número total de visitantes fue de 308.615 personas. Durante ese periodo ingresaron 159.717 espectadores al Cine Domo, y *Maloka virtual* registró un total de 51.267 visitantes en línea (Maloka, 2000b).

Maloka es [...] un lugar donde el visitante, de cualquier edad, a través del contacto con la ciencia, comprende las leyes que rigen el universo [...] entiende cómo funciona todo aquello que lo rodea, conoce el ambiente natural colombiano, los procesos tecnológicos para extraer petróleo o producir café, la maravilla del cuerpo humano y la infinitud de sus posibilidades, ¡y decenas de otras cosas interesantes! (Maloka, 1999).

Es el único museo en el que es prohibido no tocar y también es el único en el que cada visitante es, a la vez, científico. Es el primer museo interactivo de Colombia (Revista *Muy Interesante*, 1999).

Con Maloka, Colombia cuenta con otra gran obra para sentirse viva (Posada y Hoyos, 1999).

RED DE TALENTOS Y VOLUNTADES

La red de talentos y voluntades está conformada por personas y empresas que contribuyen al crecimiento permanente de la organización en cinco categorías: Malokos, Megamalokos, aliados estratégicos, visitantes y asociados.

El grupo ejecutivo creó las figuras de “Malokos” y “Megamalokos”. El primer término hace referencia a las personas que trabajan en Maloka. Los “Malokos” participan en actividades de optimización del clima laboral. Los “Megamalokos” corresponden a aquellas personas que ya no tienen vinculación laboral pero sí emocional con Maloka. “Maloka fue creada con verdadero espíritu, no busca enriquecer a nadie, todo el mundo debe llevarse un aprendizaje y detrás de ese compromiso es importante que todos se enmaloken, se vuelvan malokos y se les toque el corazón” (Castañeda, 2000).

“Creo que es apenas el momento para adicionar algunas cosas de la esencia de Maloka que son trascendentales en el pensamiento Maloko, en su reflexión para ser un agente de innovación social y en la maduración de un pensamiento reflexivo y comprometido con la comunidad” (Castellanos, s. f.).

Los aliados estratégicos son personas y organizaciones que de manera voluntaria contribuyen con sus conocimientos y experiencias académicas y empresariales al desarrollo de diversas actividades y proyectos de Maloka.

Por otra lado están los visitantes y los asociados, que son entidades públicas y privadas que hacen aportes en especie, servicios y dinero a la organización. Uno de los principales beneficios que ofrece Maloka a sus asociados son los descuentos tributarios. Las personas jurídicas que realizan donaciones al Centro Interactivo tienen derecho a deducir el 125% del valor donado de acuerdo con el artículo 158-1 del Estatuto Tributario. En este caso, el donante recupera el 43,75% de su donación. Las donaciones se registran como aportes de capital (Nieto, subdirector administrativo y financiero, 2009).

Según su participación los asociados se clasifican en: patrocinador, visionario, benefactor, pionero, emprendedor, asociado y formador.

TABLA 1. CATEGORÍAS DE ASOCIADOS Y TIPOS DE APORTES

Categoría	Salarios mínimos legales vigentes
Promotor	Igual o superior a 2.500
Patrocinador	Igual o superior a 2.500
Visionario	800-2.499
Benefactor	400-799
Pionero	200-399
Emprendedor	50-199
Asociado	25-49
Formador	Asesorías/Proyectos
Honorario	Gestación y promoción

Fuente: Maloka (2009e).

La Asamblea General de la Corporación Maloka es la máxima autoridad del Centro Interactivo. Hasta abril de 1999, la primera Junta Directiva de Maloka estuvo conformada por: Eduardo Posada, María Clara Isaza, Juan Manuel Galán, Juana Inés Díaz, Álvaro Mendoza, Adriana Mejía, Alberto Sierra, Guillermo Hoyos, Carlos Corredor, Martha Cecilia Bernal, Juan Guillermo Gutiérrez, Isabel Londoño, Hernando Restrepo, Paul Etter, Rodrigo Gutiérrez y María Isabel Patiño.¹⁰ En los estatutos se ha establecido que el presidente de ACAC siem-

¹⁰ Son miembros de la Junta Directiva de Maloka: el ministro de Cultura, el ministro de Educación, el director de Colciencias, el alcalde de Bogotá delegado en la Secretaría de Educación y Secretaría de Cultura, el representante del sector privado y el representante de ACAC.

pre será el presidente de la Junta Directiva de Maloka. El resto de los miembros son elegidos por la Asamblea Anual de Socios cada dos años.

UNA NUEVA FORMA DE DEMOCRATIZAR LA EDUCACIÓN

Conscientes de la importancia que tiene la educación, Maloka ha ejecutado acciones orientadas a la apropiación social de la ciencia y la tecnología en el público colombiano, permitiéndole familiarizarse con ella, aprender a utilizarla adecuadamente y comprender su relevancia. Es decir, popularizar la ciencia y la tecnología.

Dalov (citado en el documento del Proyecto Ciudad Salitre-ACAC, 1995) sostiene que “necesitamos transmitir no un conocimiento en sí, sino la manera como se usa. A la popularización de la ciencia se le debe asignar una nueva tarea: cambiar la forma en que la gente ve el mundo”.

El Centro Interactivo desarrolló actividades que propiciaron en sus visitantes experiencias de crecimiento y enriquecimiento cultural continuo. Para la consolidación de su modelo educativo se establecieron los siguientes objetivos:

- ◆ Estimular vocaciones científicas y tecnológicas.
- ◆ Capacitar a los docentes para la enseñanza amena e interactiva de las ciencias.
- ◆ Investigar y experimentar en educación no formal.

En 1999 se desarrollaron actividades educativas y espectáculos gratuitos de arte y ciencia.

“Capacitarse es muy costoso, pero es más costoso seguir ignorante” (Alfonso López Reina, ex presidente de ACAC).

“Maloka es aprendizaje para todos y para toda la vida” (Hoyos, 2009).

La Corporación Maloka logró identificar cuatro públicos objetivos para atender: líderes (públicos o privados), niños y jóvenes, docentes y familias. Para cada grupo se diseñaron programas y actividades de corta duración con el objetivo de incentivar el aprendizaje y el conocimiento de una manera divertida.

Para el público en general, Maloka desarrolló un programa de *Accesibilidad*, el cual se dedica a garantizar el acceso de todos los colombianos al Centro Interactivo, y a crear conciencia sobre el respeto al ciudadano con limitaciones, y sus derechos para aprovechar todos los espacios de la ciudad.

Un programa que ha logrado posicionarse en Maloka son los Clubes de Ciencia y Tecnología. Estos tienen como finalidad estimular y formar vocaciones científicas en los jóvenes. Los integran estudiantes voluntarios y las familias que dedican su tiempo libre a aprender a través del trabajo en las diferentes disciplinas de la ciencia, energía, robótica, medioambiente, astronomía y química, entre otras.

Con una amplia variedad de programas en los que participaron maestros, expertos en educación y miembros de la comunidad científica, Maloka consolidó el proyecto “Caja de herramientas pedagógicas para la enseñanza de la ciencia y la tecnología”. Una alternativa que, a través de la innovación y de la creatividad, tiene como propósito enriquecer el conocimiento de educadores.

El programa de educación permanente de Maloka se fortaleció con la creación de múltiples espacios y actividades para el acompañamiento en la construcción de nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje a través de un programa denominado “Laboratorio pedagógico”. Conforme a lo planteado por Lederman: “La nueva forma de enseñar ciencia consiste también en enseñar a los maestros cómo enseñar ciencia”.

El “Laboratorio pedagógico” se constituyó en un espacio de permanente actualización, información e innovación en temas relacionados con la enseñanza de la ciencia y la tecnología a través de alianzas estratégicas con docentes. Su principal objetivo es mantener actualizada de forma permanente y gratuita la práctica docente.

Dentro de los principales propósitos de la Corporación Maloka se encuentra el de desarrollar una estrategia comunicativa y educativa que enriquezca la misión de la organización. Por esta razón se creó *Maloka Radio: oír para ver*, un programa diario que se emite por la Radio Nacional de Colombia. Su función es divulgar no sólo las actividades que organiza y adelanta, sino además presentar el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la cultura nacional e internacional.

Con el tiempo, Maloka se ha definido como una propuesta educativa de aprendizaje innovadora que, a través de múltiples estrategias, trabaja en aras

de la apropiación social de la ciencia y la tecnología, así como de la recuperación de valores y del compromiso con Colombia.

EL PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO

Las salas de exposiciones y el Cine Domo fueron los dos servicios que registraron una mayor demanda en su primer año de funcionamiento.

Maloka ofrece a los visitantes tres tipos de entradas para el ingreso a: a) salas interactivas, b) Cine Domo, y c) el “Combo” que permite a los visitantes acceder al Cine Domo y a las salas interactivas.

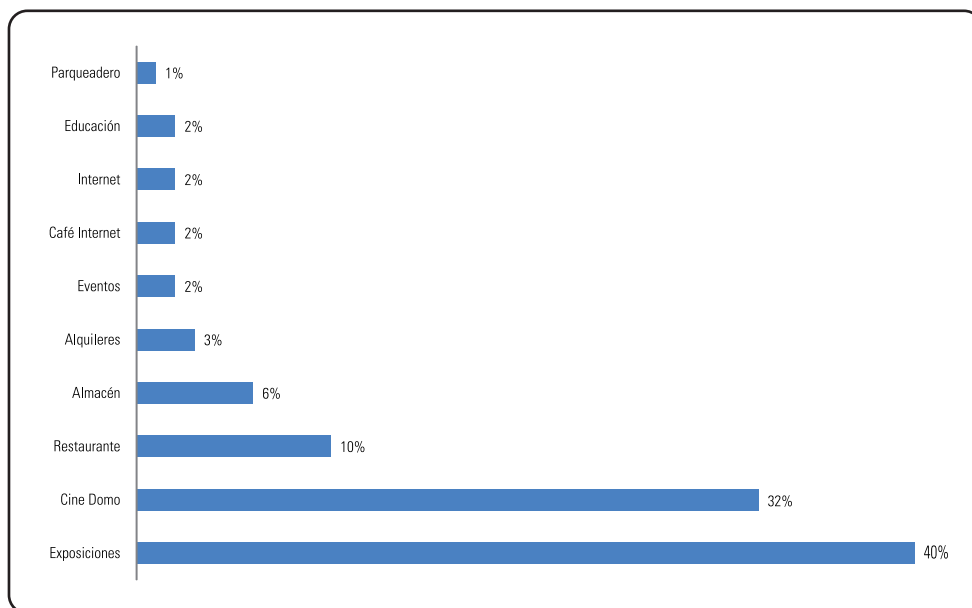
Un total de 670.343 personas ingresaron al Centro en el primer año de funcionamiento de Maloka, cifra en la que no se incluyen los visitantes que ingresaron sin costo alguno y que forman parte de aquellos grupos que Maloka subvenciona. Dado que el “Combo” da derecho a entrar al Cine Domo y a las exposiciones, la suma de las entradas registradas a cada uno de los espacios es mayor que el total de las personas que visitaron el Centro. “Nosotros generamos subvenciones porque si cobráramos lo que vale realmente prestar el servicio de lo que hacemos, estaríamos totalmente por fuera del mercado” (Rivera, 2009).

Los ingresos operacionales corresponden a los ingresos por exposiciones, Cine Domo, almacén, restaurante, café internet, educación y eventos. Los costos de ventas incluyen el costo fijo y variable de cada unidad de negocio, y los gastos operacionales incluyen los gastos de administración y mercadeo. “Maloka ha generado múltiples actividades para cumplir con las metas económicas y financieras” (Rivera, 2009).

El 40% del total de sus ingresos operacionales se originó en las visitas a las salas interactivas (exposiciones), y un 32% corresponde a entradas del Cine Domo. Los ingresos netos en el año de 1999 fueron por un valor de 6.327 millones de pesos (US\$3.377.037)¹¹.

11 Cálculo realizado según el valor del dólar (\$1.873,77) para diciembre 31 de 1999. Fuente: Banco de la República de Colombia.

FIGURA 2. COMPOSICIÓN DE LOS INGRESOS OPERACIONALES - 1999



Fuente: Elaboración propia con datos de Maloka (1999).

Como parte de su gestión social, Maloka atendió gratuitamente a grupos vulnerables como: madres comunitarias, tercera edad, hogares infantiles y juveniles, fundaciones, programas de reinserción, Policía y Ejército Nacional, Cruz Roja, entre otros, lo que representó un subsidio cercano a los \$30 millones de pesos. Los subsidios ascendieron a 241 millones de pesos, lo que constituye un 4% de los ingresos totales de Maloka.

LA MARCA MALOKA

El logo de Maloka fue diseñado por Nelson Mora, quien fue diseñador gráfico de Maloka. El logo-símbolo representa una galaxia en movimiento y constante evolución, la cual gira alrededor de un ser humano como actor y receptor

del cambio continuo y respetuoso con su entorno. En palabras de Nohora Elizabeth Hoyos: “El logo es primero humanístico, porque es el ser humano en constante evolución con el universo en armonía con su entorno. Siempre estás evolucionando, siempre estás creciendo, eso es Maloka”.

FIGURA 3. LOGO-SÍMBOLO DE MALOKA



Fuente: Maloka (2005).

La marca se usa en cinco países: Colombia, Venezuela, Perú, Brasil y Bolivia.

El eslogan que acompaña el logotipo logró posicionarse rápidamente en la mente de sus visitantes y, especialmente, en la población colombiana: “*La fascinante aventura del conocimiento*” (Maloka, 2005).

“Maloka: más que una organización, una marca que genera sentido de pertenencia, orgullo nacional, visibilidad y credibilidad” (Maloka, 2003).

Para finales de 1999, Maloka era la segunda empresa colombiana en recibir cinco premios de diseño en un sólo año. La premiación se otorgó a las siguientes categorías: mobiliario, identidad corporativa, espacio interior y espacio público.

DE CARA AL NUEVO MILENIO

Maloka tenía muy claro cuál era su compromiso con el país. Su filosofía empresarial fue fundamentándose en un programa de apropiación social de ciencia y tecnología. Cada iniciativa que se proponía motivaba una reacción en sus visitantes. Una de las grandes fortalezas del Centro es crear espacios de interacción ciudadana.

Detrás de cada sala está la labor de los técnicos y profesionales que diariamente, frente a sus máquinas en el taller, arman piezas, prueban mecanismos y construyen cada uno de los módulos que luego serán manipulados por los visitantes del Centro. También está el trabajo de aquellos comunicadores, pedagogos, científicos, ingenieros y creativos que, con espíritu, diseñan y plasman en planos y maquetas sus ideas.

Las *Salas de los niños y las niñas*, así como la del *Universo*, cambiaron su imagen para hacer más atractivo y formativo el paso de sus visitantes. Se agregaron nuevos módulos y también se remodelaron las salas de: Telecomunicaciones, Energía, Vida y ciudad.

Con el objetivo de conocer la percepción que tenían sus visitantes se realizó un estudio de mercados que arrojó los siguientes resultados:

- ◆ Maloka se ubicó entre los lugares preferidos por el público para pasar su tiempo libre.
- ◆ Los jóvenes entre 12 y 17 años representan el segmento de la población que más visita el Centro interactivo.
- ◆ El público objetivo asoció a Maloka con: interactividad, ciencia, tecnología y diversión (Maloka, 2001).

Para el año 2000, el programa de *Maloka sin fronteras* hizo realidad uno de los retos que tenía el Centro: salir de sus instalaciones físicas y empezar a desplazarse por Bogotá y por todo el país. La primera experiencia del programa fue en la ciudad de Armenia. Ocupó una extensión de 600 m² para presentar las salas de Electricidad y magnetismo, Astronomía y Matemáticas 2000.

Durante un mes, el programa acogió a más de 20 mil visitantes procedentes del eje cafetero, en quienes buscó incentivar el interés y la fascinación por la

ciencia y la tecnología. Este primer desplazamiento permitió consolidar el programa de *Maloka sin fronteras*, cuyo propósito era llevar la ciencia por todos los caminos colombianos (Maloka, 2001).

“La experiencia de *Maloka sin fronteras* hizo que los malokos se enriquecieran como personas, ampliaran su visión del país y se motivaran todavía más con el interés manifestado por sus compatriotas” (Maloka, 2001).

“Maloka Viajera es la mejor oportunidad que se nos presenta para que la comunidad humilde de nuestros municipios y veredas tenga acceso a ciencia, tecnología y cultura” (Olegario Manceva, alcalde de Acacías, Meta).

Además de obtener logros en su labor educativa y pedagógica, también consiguió autosostenerse a través de sus ingresos operaciones y de los convenios de cooperación. La consecución de recursos se dirigió a diversificar las fuentes de financiación, tanto del sector público como del privado. Además, la organización se enfocó en racionalizar y priorizar el gasto y en aumentar la rentabilidad del Centro. Con lo anterior, se logró obtener un 80% de cubrimiento para los recursos de la operación diaria, y el 20% restante fue producto de los convenios suscritos en entidades públicas (Maloka, 2001). Los ingresos de operación cubrieron los gastos del Centro por el mismo concepto. Los pasivos representaban el 21,3% del total del activo, el cual se incrementó en un 11,5% con relación al año de 1999.

En lo referente a egresos del año 2000, el 59% corresponden a costos de ventas y el 27% a gastos de administración. De acuerdo con los criterios de preinversión, inversión y operación que utiliza el Departamento Nacional de Planeación (DNP), Maloka obtuvo una calificación de 9,8 sobre 10 (Maloka, 2001).

La Corporación Maloka fue seleccionada como Proyecto Exitoso para representar a Colombia en el Banco Internacional de Proyectos del DNP, en conjunto con el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (Ilpes), instituto adjunto a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), en Chile.

“Maloka es un ejemplo de cómo se puede construir una mejor sociedad y cómo dejarle a nuestros hijos un mejor país” (Juan Manuel Santos, ministro de Hacienda, 2001).

El equipo de colaboradores de Maloka trabajó decididamente durante el año 2001 para consolidarse como una organización con una amplia oferta de salas interactivas y talleres pedagógicos en los tres escenarios: *Maloka centro in-*

teractivo, Maloka virtual y Maloka sin fronteras. “Con paso firme y seguro, el sueño de tener el más completo Centro Interactivo de América Latina en Colombia poco a poco se hace realidad” (Maloka, 2001).

Luego de tres años de innovación e intercambio con el sector educativo, Maloka dio el paso para consolidar su modelo pedagógico a través de cinco principios: aprender a ser, aprender a pensar, aprender a aprender, aprender haciendo y aprender a emprender.

Un claro ejemplo de esta experiencia es el trabajo en conjunto que se desarrolló con la empresa Tetrapack. Se realizaron talleres para la elaboración de papel, en los cuales participaron alrededor de 5.835 personas de bajos recursos en la ciudad de Bogotá.

“Maloka es un acto de fe en Colombia y queremos que los ciudadanos comprometidos se unan a ella para construir una nueva visión de país de alto impacto” (Maloka, 2001).

Una iniciativa del equipo de trabajo del Centro Interactivo fue la creación de un programa denominado *Maloka exportadora*. Se conformó una misión de estudio que tuvo como propósito explorar el mercado de la Comunidad Andina, con miras a ajustar la oferta exportable de Maloka. Con el apoyo de Proexport, se visitó Chile, Perú, Bolivia, Ecuador y Venezuela. Como resultado de la misión se hizo un análisis de la competencia y se registró la marca Maloka en los países mencionados.

Los resultados de la misión fueron hacer un análisis de la competencia, la oferta y los precios, con miras a diseñar una estrategia de mercadeo para aprender de las comunidades. El Centro apoyó el Programa de Jóvenes Emprendedores Exportadores, liderado por el Ministerio de Comercio Exterior, para motivar a jóvenes recién egresados a que iniciaran empresas de base tecnológica y exportaran productos con valor agregado.

A finales del año 2000, se conformó un equipo que conceptualizó y diseñó un nuevo sitio web. Se identificaron los dos frentes en los que se trabajaría, uno sería el de divulgación de Maloka como corporación: sus proyectos, productos y servicios; y el otro consideraba la oportunidad de crear una comunidad virtual a partir de espacios educativos de interacción para los usuarios.

En octubre de 2001 se hizo el lanzamiento de la *Sala del agua*, concebida y diseñada con el Ministerio del Medio Ambiente. Su objetivo es realizar un recorrido que va desde las distintas propiedades del agua y su papel como ele-

mento fundamental para la vida, hasta la aplicación del agua como elemento imprescindible para la vida cotidiana.

Para finales del año 2001, el sitio web de Maloka había registrado 1'165.410 visitantes, logrando la inscripción de 2.215 usuarios quienes obtienen información especial de Maloka, como participación en concursos y actividades *online*. El sitio web fue considerado entre los 100 mejores en el ámbito mundial, lo que le mereció el Golden Web Award, entregado por la International Association of Webmasters Designers.

Durante los primeros cinco años, Maloka fue acumulando experiencia y trayectoria, convirtiéndola en un punto de referencia de primer orden para otras iniciativas, no sólo de centros interactivos, sino también de parques temáticos y de diversiones que hoy incluyen un componente educativo en su oferta.

Maloka prestó asesoría en la creación de nuevos centros interactivos en ciudades como Bucaramanga (Nuevo Mundo) y Barranquilla (El Club de la Energía Unión Fenosa), siendo un modelo de innovación y gestión.

Es precisamente gracias a la imagen y el papel fundamental que desempeña Maloka en la apropiación social de la ciencia y la tecnología, vinculando a la comunidad científica, a los académicos y a la sociedad en general, que ha logrado evidenciar la importancia del tema en Colombia, y ser uno de los principales gestores de la política en ciencia y tecnología en el país, gracias a sus aportes y liderazgo en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, en la legislación de ciencia y tecnología, y en su calidad de miembro del Comité Nacional de Apropiación Social de Ciencia y Tecnología (Maloka, 2003).

En el 2003, el logo de Maloka fue reconocido como uno de los diez mejores símbolos gráficos de Colombia en los últimos diez años. A su vez fue elegido como el mejor logo por expertos de diseño de identidad visual y por el público en general según la revista *Proyecto Diseño*.

Largo es el camino que nos queda por recorrer, pero nos alegra profundamente ver cómo los colombianos han hecho de Maloka, su Maloka, con reconocimientos como el de nombrarnos símbolo de Bogotá o el de tener el mejor logotipo de los últimos diez años. Incluso este gigantesco esfuerzo fue reconocido en el ámbito internacional en mayo de 2003 cuando nos otorgaron el Premio Latinoamericano de Popularización de la Ciencia y la Tecnología (Maloka, 2003).

Ese mismo año, y con el apoyo de Ecopetrol, se abrió la *Sala del petróleo*, la cual tiene como propósito poner en escena el proceso del petróleo desde su origen

hasta su transformación en gran diversidad de productos, no sólo como principal fuente de energía para el mundo, sino también como materia prima para infinidad de productos de consumo masivo.

MÁS IMAGINACIÓN EN MEDIO DE LA CRISIS

El año 2004, fue el más difícil para Maloka. Fue un año de transición política, y el grupo ejecutivo de Maloka no tenía previsto los sucesos que ocurrirían y afectarían su estabilidad financiera. Por una parte, se retrasaron las firmas de convenios, y los flujos provenientes de esos convenios no ingresaron a tiempo (Rivera, 2009). “Esto coincidió con el cambio de gobierno distrital, fue el último año de Antanas Mockus como alcalde de Bogotá. Ante los cambios de gobierno, los presupuestos cambian. Especialmente cuando nuestro cliente más fuerte es el Estado” (Falla, 2009).

“Muchos factores sumaron a la situación que vivimos ese año. Uno de ellos fue la aplicación del impuesto 4 por mil en enero de 2004. Otro factor fue la Ley de Cine que puso un gravamen al Cine Domo, lo que afectó profundamente” (Hoyos, 2009).

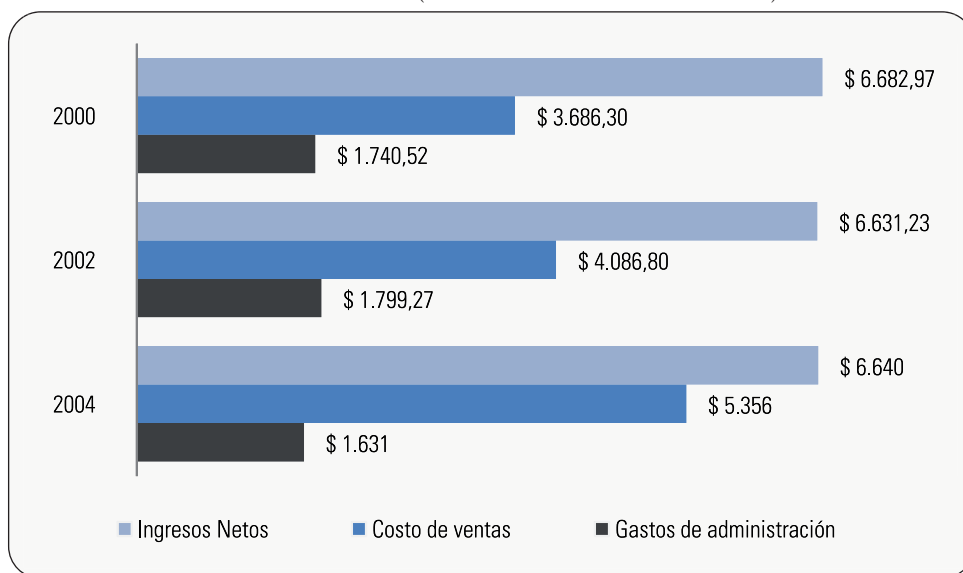
También se presentó una reducción del número de visitantes al Centro Interactivo, y no se desarrolló una estrategia precisa que combatiera este problema. Unido a lo anterior, otro factor que afectó la estabilidad de Maloka fue la pérdida del material en el municipio de Yopal, tras el accidente del vehículo que transportaba el contenido de *Maloka sin fronteras*, lo que generó que se perdieran los contratos de todo el año.

“Durante ese año, los empleados enfrentaron grandes retos, pero su compromiso y amor hacia la organización ayudó a superar los obstáculos y sacar adelante este gran proyecto. Lo más importante fue que durante esa época no se retiró ningún empleado de la organización porque demostraron solidaridad y sentido de pertenencia” (Hoyos, 2009).

“Lanzamos un S.O.S. porque el flujo de caja se vio muy apretado. El alcalde de ese momento convocó un Consejo de Gobierno y estuvimos allí solicitándole al Distrito que nos apoyara. De allí salieron algunos recursos pero no eran suficientes” (Rivera, 2009).

Los ingresos netos a diciembre de 2004 fueron de 6.640 millones de pesos (US\$ 2.778.702)¹². Los costos de ventas causados fueron de 5.356 millones de pesos y los gastos administrativos de 1.631 millones.

FIGURA 4. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DEL ESTADO DE RESULTADOS (EN MILLONES DE PESOS)



Fuente: Maloka (2009b).

El 2005 fue un año interesante para el grupo de trabajo de Maloka, puesto que aprendió a ver la crisis como una oportunidad y logró que su estrategia organizacional se enfocara hacia uno de los programas de empresariado. “Nos reinventamos en todos los aspectos” (Hoyos, 2009).

12 Cálculo realizado según el valor del dólar (\$2.389,75) para diciembre 31 de 2004. Fuente: Banco de la República de Colombia.

Con el interés de generar un impacto en las empresas colombianas Maloka, en convenio con la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, creó la Red de Empresarios Innovadores.

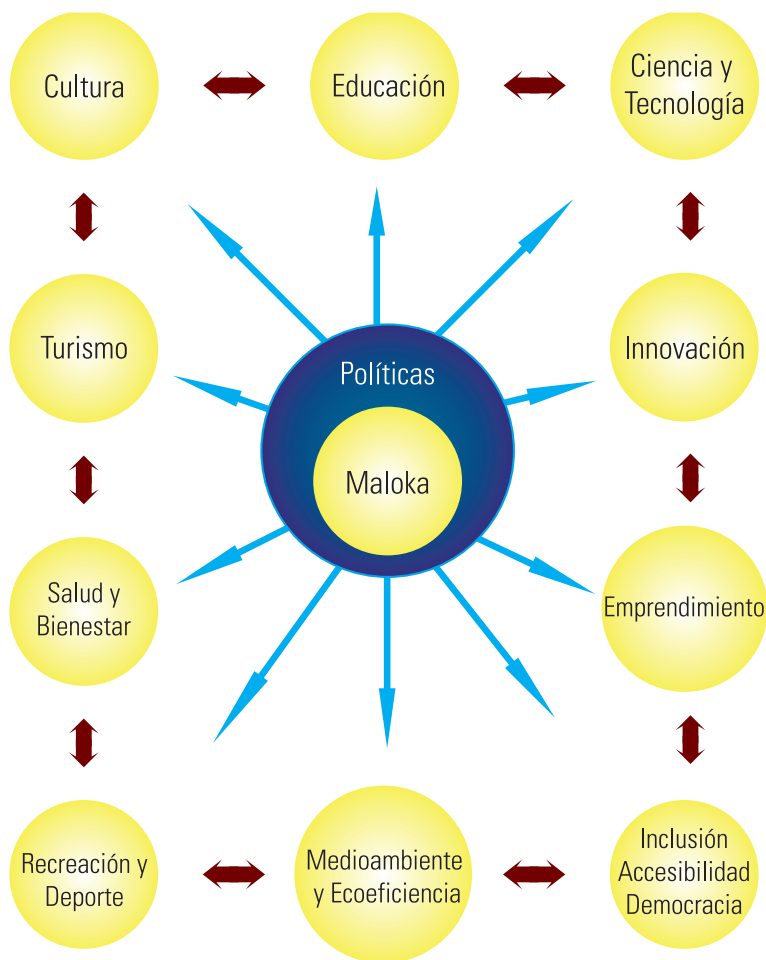
La intencionalidad del programa era identificar y canalizar el potencial creativo y de trabajo colaborativo que tienen los empresarios de las Mipymes de la ciudad de Bogotá. Con el apoyo de centros de investigación, universidades y trabajo interinstitucional se pretendía consolidar un semillero donde las empresas pudieran concretar sus iniciativas en proyectos de gestión (Maloka, 2007). “Esta red nació en el 2005 con un grupo de 200 empresarios por iniciativa de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá, Maloka y el apoyo de la Universidad del Rosario. Hasta hoy se han beneficiado cerca de 360 empresarios y emprendedores en total” (Maloka, 2007).

El Centro lanzó en el 2005 el Centro Colombiano de Creatividad e Innovación, iniciativa conjunta de la Universidad del Rosario y Maloka, que busca fomentar programas de investigación, formación y extensión de quienes quieren formar empresa.

Durante los años 2000 y 2008, el programa *Maloka viajera* visitó más de 45 ciudades, entre capitales y municipios intermedios. En estos lugares el programa registró un total de 1’008.347 visitantes (Maloka, 2009d). “Las rutas de la Apropiación Social de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación tomaron múltiples crear y se enfrentaron a territorios de condiciones muy variadas. Aprendimos a construir camino al andar” (Maloka, 2007a).

El establecimiento de políticas y acciones es una prioridad en la organización. Su objetivo principal es consolidar a Maloka como un agente de cambio social y económico que se oriente a la transformación de la capacidad laboral.

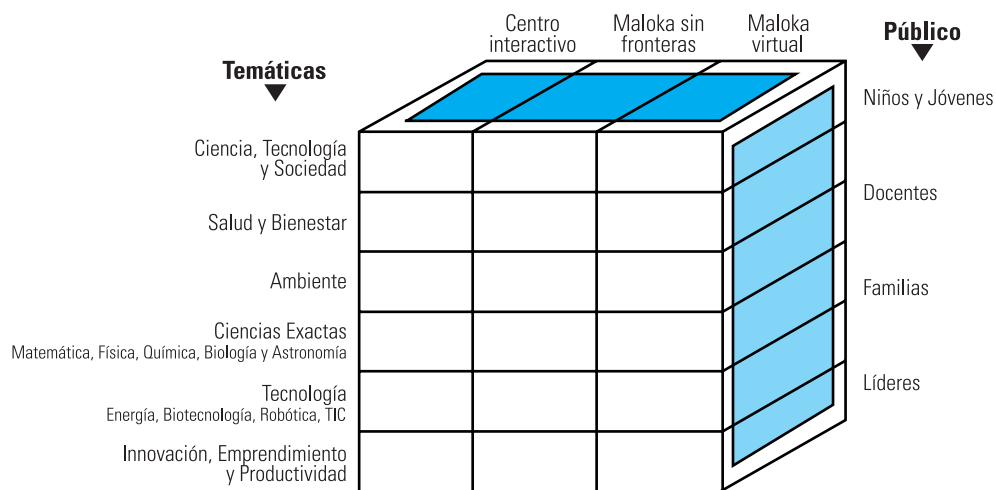
FIGURA 5. MALOKA: AGENTE DE CAMBIO SOCIAL Y ECONÓMICO



Fuente: Maloka (2008a).

Durante su trayectoria, Maloka ha venido construyendo una concepción y un actuar que se representa en la combinación de sus tres mundos o escenarios con las temáticas que aborda y el público al que se dirige. Estos modelos representan el modo de pensar, que a la vez se expande, es integrador y transversal como se puede observar en la figura 6.

FIGURA 6. MODELO DE TRABAJO DE MALOKA



Fuente: Maloka (2009a).

Alrededor de 16,5 millones de niños, niñas, líderes, jóvenes, docentes y familias, usuarios y beneficiarios visitaron los tres mundos de Maloka en diez años de operación (1998-2008). Sólo el Centro Interactivo registró un total de 4'602.309 personas que visitaron a Maloka durante el mismo periodo.

MALOKA, EL CAMINO A LA ESPERANZA¹³

Maloka es un modelo de negocio innovador y muy particular, que se ha ido consolidando como un referente y símbolo nacional. Su principal producto es la generación de conocimiento en ciencia y tecnología a través de la aplicación de estrategias didácticas e interactivas.

¹³ Tomado de la frase "Maloka, el camino a la esperanza", del científico Rodolfo Llinás en sus comunicados dirigidos a Maloka.

El Presidente de ACAC y el presidente de la Junta Directiva de Maloka, Eduardo Posada, haciendo referencia a los factores claves del éxito de la Corporación Maloka, afirman:

Finalmente estamos en una sociedad del conocimiento y en Colombia nos hemos demorado en entenderlo, pero lo estamos haciendo. Cada vez se hace más patente que la ciencia y la tecnología son importantes para el desarrollo del país. Otro factor, es que se han conjugado acciones del gobierno nacional, del gobierno distrital y del sector privado, evidenciándose realmente una concertación. Hay que reconocer el enorme trabajo de todo el equipo y el aprendizaje que se ha ido adquiriendo a través del tiempo (Posada, 2009).

La Corporación Maloka subsidia la visita del 50% de sus visitantes, dentro de los cuales el 70% corresponde a estratos 1 y 2 (Maloka, 2009f).

El público objetivo de Maloka son: a) niños y jóvenes; b) docentes, c) familias; d) líderes (personas que toman u orientan sus decisiones grupales); e) líderes del sector público: políticos, gobernantes, directivos, organismos multi-laterales; f) líderes del sector privado: empresarios y ONG.

Durante la semana, los visitantes son principalmente grupos escolares con sus maestros, provenientes de Bogotá y de los departamentos de Boyacá, Tolima, Huila y Meta. En cuanto a los fines de semana, Maloka puede recibir cerca de 6.000 personas entre familias y turistas.

El visitante puede acceder al almacén, al restaurante, al café y a espacios comunes donde se presentan actividades culturales y educativas sin costo de admisión. El visitante tiene la opción de escoger entre diferentes tarifas de ingreso¹⁴:

TABLA 2. TIPOS DE TARIFAS PARA EL INGRESO A MALOKA

Servicios	Precio de venta (\$)	Precio de venta (US\$) ¹
Cine Domo	11.000	5,2
Salas de exhibiciones interactivas	9.000	4,3
Cine Digital 3D	11.000	5,2

14 Precio de venta a junio 22 de 2009.

Cine Digital 3D + Cine Domo	16.500	7,8
Brazalete Mitológico (especial vacaciones) ²	25.000	11,9

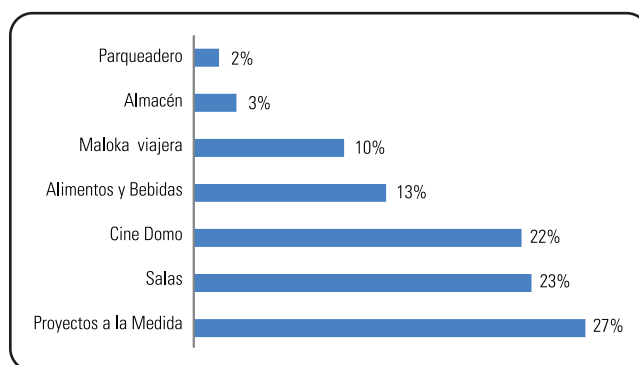
Fuente: elaboración propia con datos de Maloka (2009).

Los niños menores de tres años ingresan sin costo al Centro Interactivo y los adultos mayores de 60 años acceden sin costo a las salas de exposiciones.

El Centro Interactivo genera 273 empleos directos y 4.000 indirectos en varias ciudades de Colombia. Los gastos de funcionamiento del centro se cubren básicamente con los aportes en dinero, especie, servicios y patrocinios.

El modelo de autofinanciación ha hecho que Maloka se convierta en una entidad recursiva y creadora. Las estrategias para desarrollar audiencias que aprovechen sus servicios, visiten sus exposiciones, participen en todas las actividades que organiza, le han permitido autofinanciar su operación cotidiana. Las inversiones en Maloka son superiores que en otro tipo de organización debido que se realizan constantes renovaciones. “La autosostenibilidad se refleja en que logramos tener un Ebitda positivo producto de los ingresos operacionales que generamos. Además hemos podido realizar y cumplir nuestro objeto social a pesar de no recibir aportes anuales de nuestros asociados” (César Nieto, 2009). En el año 2008, el 23% del total de los ingresos operacionales se originaron por las salas interactivas, y un 22% corresponden a entradas del Cine Domo.

FIGURA 7. COMPOSICIÓN DE LOS INGRESOS OPERACIONALES 2008



Fuente: elaboración propia con datos de Maloka (2009)

El 27% del total de los ingresos provienen de proyectos a la medida (PAM). Estos son proyectos diseñados para responder a solicitudes externas que fortalezcan los procesos de aprendizaje y los escenarios de educación no formal. Se logran a través de actividades lúdicas, interactivas y de motivación didáctica, que permitan a los diferentes públicos aprender, enseñar, descubrir, compartir y construir conocimiento científico y tecnológico.

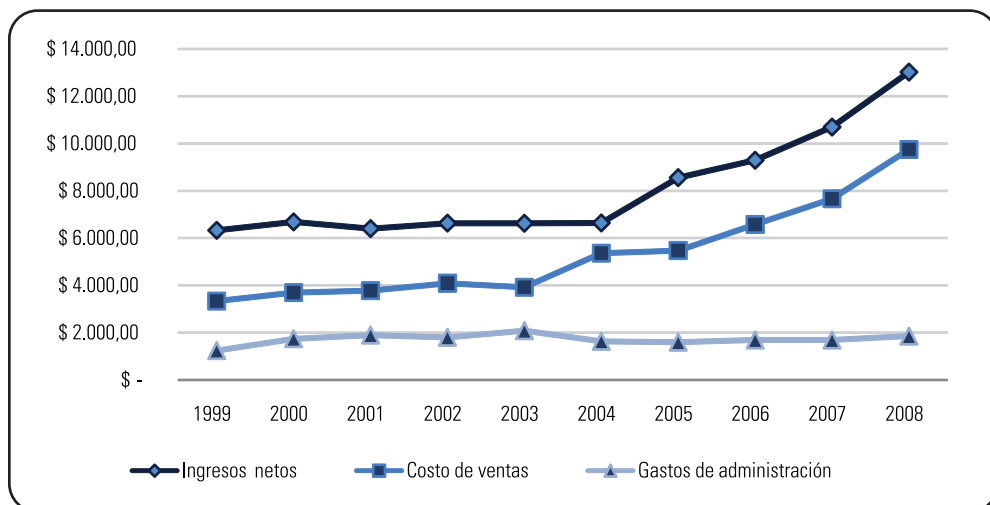
Se han desarrollado PAM en asocio con entidades públicas y privadas, que incluyen propuestas museográficas, desarrollo de material educativo, formación a comunidades, y actividades de educación, investigación y sistematización de experiencias pedagógicas. Entre ellos se encuentran: a) asesoría en operación y diseño de contenidos para un centro interactivo en Cuba; b) desarrollo de un manual de gestión de la innovación en Mipymes para la Secretaría de Planeación Distrital; c) definición de oferta, desarrollo pedagógico, museográfico y diseño operativo del museo panóptico de Ibagué; d) desarrollo de material didáctico en convenio con la Fuerza Aérea Colombiana (FAC).

La figura 8 indica el comportamiento que han tenido los ingresos netos, costos de ventas y gastos de administración de Maloka durante los primeros diez años de funcionamiento. Los ingresos netos para el año 2008 fueron por un valor de 13.020 millones de pesos (US\$ 5.803.413)¹⁵.

El excedente operacional se reinvierte para cubrir inversiones que se requieran en equipos, salas, entre otros.

15 Cálculo realizado según el valor del dólar (\$2.243,59) para diciembre 31 de 2008. Fuente: Banco de la República de Colombia.

FIGURA 8. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DEL ESTADO DE RESULTADOS DE MALOKA (EN MILLONES DE PESOS)



Fuente: elaboración propia con datos de Maloka (2009).

Continuando con el interés que ha demostrado la Corporación Maloka en mantener su autosostenibilidad, la organización pretende dar cumplimiento a tres objetivos desde la perspectiva financiera: a) aumentar el valor económico, b) reestructurar el modelo de negocio, y c) garantizar rentabilidad y sostenibilidad en el largo plazo.

MALOKA, EL REGALO DEL FUTURO

Maloka ha demostrado ser un modelo de emprendimiento sólido que ha logrado materializar un sueño en un símbolo nacional para Colombia.

Construir una sociedad del conocimiento implica generar condiciones para que todos los habitantes de un país tengan oportunidades de acceso al conocimiento desde distintos ámbitos y a lo largo de toda la vida, trabajando por una cultura del aprendizaje permanente y desarrollando condiciones que posibiliten el crecimiento y desarrollo integral de niñas y niños (Maloka, 2009).

Maloka continuó participando activamente con la ACAC, Colciencias y demás entidades en la construcción y ejecución de políticas públicas de ciencia, tecnología e innovación. “Fuimos los cogestores de la Ley 1286 de 2009. A través de la cual se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo y se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia” (Hoyos, 2009).

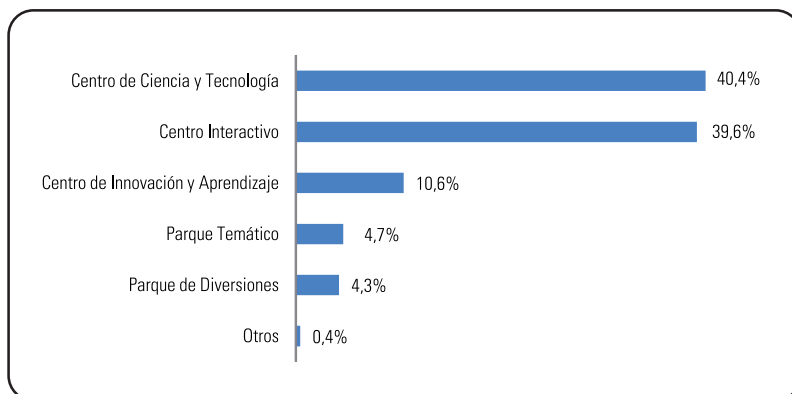
La Corporación creó el Foro Político Maloka, un espacio semipresencial permanente de discusión, participación y construcción de una cultura y economía del aprendizaje, el conocimiento y la innovación. Agrupa más de 200 entidades públicas y privadas con el objeto de recoger y articular sus propuestas en política de ciencia, tecnología e innovación dirigidas a los poderes Legislativo y Ejecutivo (Maloka, 2007c).

El objetivo de comunicación de Maloka para el año 2008 fue dar a conocer su espíritu y sus múltiples valores hasta ahora poco conocidos; mostrarla como generadora de experiencias significativas, y un agente de cambio global y particular, además de sensibilizar a la sociedad sobre el papel fundamental que juegan la ciencia y la tecnología en su diario vivir. Asimismo, se busca orientar la manera cómo, desde esta razón, se puede lograr el desarrollo de capacidades individuales y sociales que conduzcan a la constante innovación.

El Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), en asocio con Maloka, realizó en el 2008 un estudio de mercados al público en general sobre la imagen y el posicionamiento del Centro Interactivo. Algunos resultados del estudio fueron los siguientes:

A la pregunta: ¿de las siguientes palabras, con cuáles asocia Maloka?, de acuerdo con la figura 9, los resultados fueron:

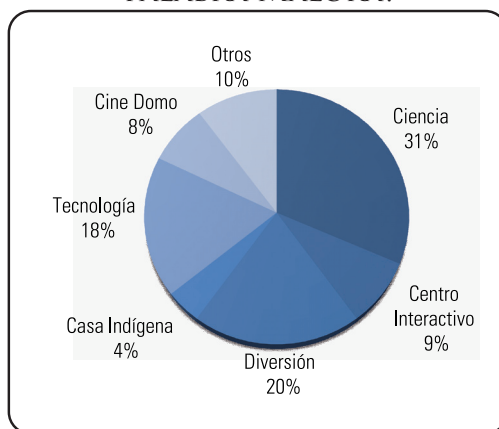
FIGURA 9. ASOCIACIÓN DE PALABRAS CON MALOKA



Fuente: Maloka - Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA, 2008.

A la pregunta: ¿qué es lo primero que piensa cuando oye la palabra Maloka?, un 20% señaló que diversión, como se puede observar en la figura 10:

FIGURA 10. ¿QUÉ ES LO PRIMERO QUE PIENSA CUANDO OYE LA PALABRA MALOKA?



Fuente: Maloka - Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA, 2008.

De un total de 235 personas encuestadas, el 80% asocia a Maloka con Centro de Ciencia y Tecnología y Centro Interactivo.

A la pregunta: ¿en su última visita encontró algo nuevo?, el 72% de las personas señalaron que no.

Otras observaciones puntuales que resultaron del estudio son:

- ◆ El 47% de los encuestados asocian a Maloka con la palabra *aprendizaje*.
- ◆ Tres aspectos positivos que describen a Maloka son: educación, diversión y ciencia.
- ◆ El logo-símbolo es conocido por el 87% de los encuestados. De acuerdo con sus respuestas consideran que comunica espacio y conocimiento.
- ◆ A la pregunta: ¿usted cree que la marca Maloka le aporta algo al país?, el 97% respondió que sí.

Los resultados han superado las expectativas en términos del número de visitantes recibidos, y han puesto en dificultad la capacidad para brindar condiciones de visita óptimas. Son las condiciones mismas del mercado, las necesidades visibles de educación científica y tecnológica de la sociedad, las que han llevado a iniciar el proyecto de construcción de la segunda etapa de Maloka.

En sus primeros diez años, Maloka ha atendido más de 18 millones de personas en diferentes escenarios, y ha visitado cerca de 200 municipios de Colombia. Es innumerable el tipo de reconocimientos nacionales e internacionales que ha recibido, especialmente en temas como: diseño, arquitectura, labor educativa, innovación empresarial, aporte cultural, símbolo municipal y nacional.

HACIA LA RENOVACIÓN Y EXPANSIÓN DE MALOKA

El año 2009 se inició como un momento de transformación para Maloka. Fue un año donde se materializó la segunda etapa propuesta en sus inicios por los pioneros del Centro Interactivo.

La segunda etapa se denomina Proyecto de Renovación y Expansión. Es un proyecto que pretende dar una mirada al futuro a partir de la trayectoria y experiencia adquirida en Maloka durante sus primeros diez años. “Es un mo-

mento de renovación para Maloka, con una visión ambiciosa, pero realista de lo que debe ser una sociedad de aprendizaje. Es una apuesta de transformación de país porque se apuesta al talento, al desarrollo, a la cultura, a la recreación y al turismo” (Hoyos, 2009).

Este nuevo momento para Maloka significa una reflexión sobre su propio modelo de negocio; y una expansión en términos de área y contenidos que no se pudieron finalizar en la primera etapa porque se utilizaron todos los recursos. De hecho, la primera fase era el Cine Domo y la segunda eran las salas interactivas (Rivera, 2009).

El reto futuro es iniciar la construcción de 23.000 m² adicionales, con seis nuevas salas interactivas y un proyecto especial que es el Cerebrarium. Con el apoyo financiero de Colciencias, el Centro Interactivo concentró sus esfuerzos en conseguir recursos para continuar con los planes de construcción de la infraestructura de la segunda etapa. El costo estimado del proyecto es de 65.000 millones de pesos (US\$30.873.580)¹⁶ a un plazo de 42 meses, de los cuales ya se han invertido 15 mil millones de pesos. El 55% del presupuesto corresponde a los contenidos de las exposiciones, y el 45% es la inversión en la obra. “El nuevo proyecto se divide en seis fases: a) planeación del proyecto, b) gestión de recursos, c) diseño y conceptualización del nuevo modelo de negocio Maloka, d) desarrollo, e) ejecución y seguimiento del proyecto, y f) entrada en operación” (Rivera, 2009).

En el Proyecto de Renovación y Expansión se han establecido tres líneas transversales que son: Ecoeficiencia, Accesibilidad e Innovación, temas que se profundizarán en todo el proyecto con la finalidad de desarrollar nuevas salas interactivas y el Cerebrarium.

Los nuevos escenarios de la propuesta están conceptualizados en 17 proyectos. Entre los principales se contempla un centro de innovación y aprendizaje, un centro de innovación y productividad, seis salas interactivas, laboratorios especiales, un centro de entretenimiento digital y el Cerebrarium. “El Cerebrarium será un nuevo escenario que ofrece una experiencia multisensorial en la cual las personas pueden entender qué es el cerebro y cómo funciona” (Maloka, 2009e).

16 Cálculo realizado según el valor del dólar (\$2.105,36) para julio 10 de 2009. Fuente: Banco de la República de Colombia.

Un desafío para Maloka es comprender aún mejor sus segmentos de mercado para formular programas, productos o servicios innovadores más atractivos para sus audiencias sostenibles en el tiempo con el fin de consolidarse y proyectarse como organización. “La tarea es entender los públicos, cada público tiene necesidades distintas, y generar apuestas más atrevidas y más pertinentes” (Falla, 2009).

El equipo de colaboradores que componen el área de mercadeo tiene como objetivo de corto plazo proyectar a Maloka más allá de un centro interactivo o un museo de tercera generación, posicionarla como una experiencia de vida que transforma el diario vivir de la comunidad.

Las personas que continúan vinculadas desde su inicio han ejercido un liderazgo basado en la voluntad y la dedicación. “El líder es un transformador nato, supera muchos paradigmas, es quien puede alinear ideas con la finalidad de alcanzar metas. El líder cree en lo que le apuesta, pero también se equivoca a veces en su sueño” (Hoyos, 2009).

Maloka ha logrado convertir el tema de la ciencia, la tecnología y la innovación en un factor de agenda pública, por lo que participa en diferentes escenarios no sólo educativos sino también políticos. Su experiencia ha trascendido los muros transparentes del Centro Interactivo en Bogotá, llegando a diferentes regiones del país y de Latinoamérica con su programa *Maloka sin fronteras*, y del mundo en la red a través *Maloka virtual*. Un modelo de trabajo dinámico y transversal dirigido a todos los públicos, y con el apoyo de grandes líderes colombianos. Algunas de las razones que justifican el aporte que ha dejado Maloka al contexto colombiano son las siguientes:

- ◆ Es un apoyo al fomento de las políticas y programas nacionales y regionales en Ciencia, Tecnología e Innovación.
- ◆ Es un campo de investigación y experimentación para la enseñanza aprendizaje de la ciencia y la tecnología
- ◆ Desarrolla y promueve la transferencia de nuevas tecnologías.
- ◆ Busca consolidarse como polo de desarrollo multifacético: económico, social, cultural, educativo, científico, tecnológico, turístico y recreativo (Maloka, 2009e).

Maloka es una organización compleja, que trascendió sus propósitos iniciales que se centraban casi exclusivamente en las salas de exhibición, ahora realiza una gran cantidad de eventos y actividades liderando interacciones con empresarios, docentes y formación de jóvenes (Maloka, 2009b).

Indudablemente, la ciencia es el motor del desarrollo moderno. Maloka ha contribuido a cambiar la percepción que se tiene de la ciencia y se ha convertido en un modelo a seguir de otras iniciativas que han surgido en el país (Posada, 2009).

Para Maloka, el tema sigue siendo la sostenibilidad y la apropiación social de ciencia y tecnología, en una ciudad cada vez más cosmopolita y con una dinámica cultural y económica mucha más amplia. Tenemos que entender que somos una sociedad que le ha apostado desde muchos años atrás al tema del conocimiento y que el conocimiento lo tenemos aquí, no está por fuera. Maloka tiene el reto de mostrar ese camino y visión que le apunta a mejorar la calidad de vida de los colombianos. Tenemos una mirada muy retadora y en eso estamos trabajando (Rivera, 2009).

El mundo del mañana mucho más que el de hoy estará guiado por un acelerado avance tecnológico cada vez más basado en la ciencia. Los países que no estén en capacidad de aceptar este hecho están condenados a permanecer en el subdesarrollo (Proyecto Ciudad Salire-ACAC, 1995).

Maloka tiene como reto permanente aportar a la cultura de la paz a través de la apropiación social de la ciencia y la tecnología. ¿Cómo? Por medio de la formación integral de un individuo libre, creativo, crítico, competitivo, innovador y participativo.

REFERENCIAS

- Acosta, J. C. (2008). *II Jornada de ciencia, tecnología e innovación*. Experiencias Internacionales de Divulgación de la Ciencia y Tecnología: http://www2.udec.cl/~dariocuellar/Maloka_II_Encuentro_CTI_Concepcion.pdf [Recuperado el 2 de mayo de 2009].
- Aldana Valdés, E. et ál. (1996) *Misión Ciencia, Educación y Desarrollo*. Santa Fe de Bogotá: Presidencia de la República, Colciencias.
- Banco de la República (s. f.). *Tasa de cambio representativa del mercado (TRM)*. http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_ts_cam.htm#tasa [Recuperado el 10 de julio de 2009].
- Castellanos, P. (s. f.). *Acotaciones*. Bogotá: Maloka.
- Castañeda, A. (enero de 2000). Entrevista.
- El Tiempo* (4 de octubre de 1997). Maloka, cerca de la realidad, p. 1.
- El Tiempo* (6 de diciembre de 1998). Maloka interactiva.
- El Tiempo* (30 de noviembre de 1998). Maloka, cuando la ciencia divierte, p. 1.
- El Tiempo* (9 de julio de 1997). Maloka, un nuevo universo, p. 1.
- El Tiempo* (6 de agosto de 1997). Maloka, un viaje al mundo de la ciencia, p. 1.
- El Tiempo* (30 de mayo de 1999). Soy un bicho rarísimo: Llinás.
- Esquivel, L. (2001). *El libro de las emociones*. E-libro.
- Falla, S. (14 de febrero de 2009). Entrevista (J. Bonilla, M. Andrade y L. M. Echeverri, entrevistadores).
- Garay, L. J. (2004). La internacionalización de la economía 1995-1997. En L. J. Garay, *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Bogotá: Biblioteca Virtual del Banco de la República.
- Hoyos, N. E. (6 de marzo de 2009). Entrevista (L. M. Echeverri, entrevistador).
- Ladeira, M. I. (2008). *Espaço Geografico Guarani-Mbya: Significado, Constituição e Uso*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Llinás, R., Posada, E., Restrepo, A., Patarroyo, M. E., García Márquez, G., Aldana, E. et ál. (1996). *Colombia al filo de la oportunidad*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.

- Maloka - Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología (2000a). *Estatutos Corporación Maloka*. Alcaldía de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16765> [Recuperado el 7 de agosto de 2009].
- Maloka (1999). *Lo que hemos hecho - Informe abril 1997-1999*. Bogotá: Gráficas Ducal Ltda.
- Maloka (2001). *La aventura continúa - El año 2000 en Maloka*. Bogotá.
- Maloka (2002). *Maloka 2001: Ciencia y Tecnología para todos*. Bogotá.
- Maloka (2003). *Una nueva dimensión para Colombia*. Bogotá.
- Maloka (2004a). *Cambios en el 2003*. Bogotá.
- Maloka. (2004b). *Una nueva dimensión para Colombia*. Bogotá.
- Maloka (2005). *Manual de identidad Gráfica - Imagen corporativa Maloka*. Bogotá: Maloka.
- Maloka (2007a). *En el 2006 construimos entre todos la fascinante aventura del conocimiento*. Bogotá.
- Maloka (2007b). *Informe Junta Directiva junio 31 de 2007*. Bogotá.
- Maloka. (2007c). *Maloka: la fascinante aventura del conocimiento*. Bogotá.
- Maloka (2007d). *Descubrimos e innovamos*. Bogotá.
- Maloka (2008a). *En Maloka descubrimos e innovamos*. Bogotá.
- Maloka (2008b). *Informe Anual 2007*. Bogotá.
- Maloka (2009a). *Informe Junta Directiva mayo 6 de 2009*. Bogotá.
- Maloka (2009b). *Informes de Dirección*. Bogotá.
- Maloka (2009c). *Resumen de contenidos*. Bogotá.
- Maloka (2009d). *Transforma*. Bogotá.
- Maloka (2009e). *Renovación y expansión*. Bogotá.
- Maloka (2009f). Portal Interactivo. Bogotá.
- Maloka (s. f.). *Sitio oficial de Maloka*. de <http://www.maloka.org> [Recuperado el 22 de junio de 2009].
- Nieto, C. (8 de julio de 2009). Entrevista (L. M. Echeverri, entrevistador).
- Posada, E. (30 de junio de 2009). Entrevista (L. M. Echeverri, entrevistador).
- Proyecto Ciudad Salire-ACAC. (1995). *Creación de un centro interactivo de ciencia y tecnología*. Bogotá.

- Proyecto Ciudad Salitre (1998). *Ciudad Salitre 1987-1997*. Bogotá: Panamericana-Formas e Impresos Ltda.
- Revista Muy Interesante* (1999). Maloka con K. *Revista Muy Interesante*.
- Revista Semana* (2001). Nohora Elizabeth Hoyos: directora de Maloka, la soñadora. *Revista Semana*, 130.
- Rincón, C. (noviembre de 2006). *Artes y mitos huitotos*: <http://liceonuevochile.com/docs/mon/huitotos.pdf> [Recuperado el 12 de mayo de 2009].
- Rivera, A. (6 de julio de 2009). Entrevista (L. M. Echeverri, entrevistador).
- Rosario (18 de marzo de 2006). *Ciencia y constructivismo*: <http://www.care2.com/c2c/groups/disc.html?gpp=6296&pst=387195> (Recuperado el 12 de febrero de 2009).
- Sistema de Información de la Diversidad Biológica y Ambiental de la Amazonia Peruana (s. f.). *Huitoto*. de <http://www.siamazonia.org.pe/archivos/publicaciones/amazonia/atlas/cap2/Huitoto.htm> [Recuperado el 23 de abril de 2009].

ANEXO 1. JUNTA DIRECTIVA 2009

- ◆ Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia (ACAC)
- ◆ Colciencias
- ◆ Concreto
- ◆ Ministerio de Educación Nacional
- ◆ Ministerio de Cultura
- ◆ Secretaría de Recreación, Cultura y Deporte
- ◆ Secretaría de Desarrollo Económico
- ◆ Cámara de Comercio de Bogotá
- ◆ Imocom
- ◆ Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)
- ◆ Organización Ardila Lülle - Postobón
- ◆ Representante de los miembros honorarios
- ◆ Representante de la comunidad científica
- ◆ Representante del comité de promotores
- ◆ Revisor fiscal de Maloka
- ◆ Secretaria de la Junta Directiva
- ◆ Maloka
- ◆ Asesor financiero

ANEXO 2. PROMOTORES Y PATROCINADORES

PROMOTORES

- ◆ Alcaldía Mayor de Bogotá
- ◆ Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia (ACAC)
- ◆ Colciencias
- ◆ Concreto S.A.
- ◆ Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte
- ◆ Ministerio de Educación Nacional
- ◆ Ministerio de Cultura

PATROCINADORES

- ◆ Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)
- ◆ Organización Ardila Lülle - Postobón
- ◆ Instituto de Fomento Industrial (IFI)
- ◆ Empresa de Telecomunicación de Bogotá (ETB)
- ◆ Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial
- ◆ Empresa de Energía de Bogotá
- ◆ Federación Nacional de Cafeteros

ESTE LIBRO FUE COMPUESTO EN
CARACTERES ADOBE GARAMOND PRO 12,3 PUNTOS
IMPRESO SOBRE PAPEL PROPAL LIBRO BEIGE DE 70 GRAMOS

MAYO DE 2010,
BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA.

Maloka más que un centro interactivo, es la materialización de un sueño que ha logrado convertirse en un ícono nacional en lo referente a la Apropiación de Ciencia y Tecnología en Colombia. El verdadero significado de Maloka está representado en que la educación y el conocimiento construyen una nación. Su modelo de negocio innovador es expuesto a través de un caso académico que tiene como propósito presentar las experiencias, los logros, las limitaciones y el crecimiento de una organización muy particular.



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

