



Formación en Gestión Participativa de la Cultura
y
Formulación de Proyectos

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte

Alcalde Mayor de Bogotá
Gustavo Petro Urrego

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte
Clarisa Ruiz Correal

Directora de Arte, Cultura y Patrimonio
Marta Lucía Bustos Gómez

Coordinador de Participación
Diver Milena Barrantes

Equipo de Participación – DACP
Ruth Soraida Celis Dávila
Daniel Sánchez
Jenny Pérez
Johanna Hernández

Universidad Nacional Abierta y a Distancia
UNAD

Rector
Jaime Alberto Leal Afanador

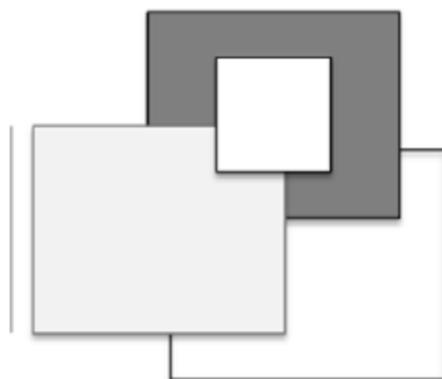
Gerente de Relaciones Interinstitucionales
Patricia Illera Pacheco

Equipo Ejecutor CIA 222 de 2014
Directora Proyecto
Luz Dary Amorocho Villalba

Bogotá, D.C., 2014.
Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte

CONTENIDO	
Memorias: Formación en Gestión Participativa y Gobernanza de la Cultura	PÁG. 4
Curso: GESTIÓN PARTICIPATIVA DE LA CULTURA.	PÁG. 16
Protocolo del curso.	PÁG. 19
CAPITULO 1: Conceptos básicos para la comprensión de la gestión participativa de la cultura.	
2.2.1. Lección 1. Cultura, Arte y Patrimonio.	PÁG. 25
Lección 2. Gestión cultural gestión participativa de la Cultura.	PÁG. 37
Lección 3. Marco normativo.	PÁG. 47
Lección 4. Políticas culturales.	PÁG. 59
CAPITULO 2: Planeación participativa de la cultura.	
2.3.1. Lección 5. Introducción a la planeación participativa.	PÁG. 68
Lección 6. Etapas de la planeación participativa.	PÁG. 79
Lección 7. Metodologías para la planeación participativa.	PÁG. 95
Lección 8. Herramientas de planeación participativa.	PÁG. 104
Estudio de casos.	PÁG. 116
Curso: FORMULACION DE PROYECTOS.	PÁG. 95
3.1. Protocolo del curso.	PÁG. 98
3.1.1. Lección 1. Gestión del ciclo del proyecto.	PÁG. 105
3.1.2. Lección 2. Marco lógico estructura.	PÁG. 135
Tipos de Proyectos	PÁG. 201
Estudio de Casos	PÁG. 204
Guía y Rubrica - Trabajo Colaborativo	PÁG. 220

**FORMACIÓN EN GESTIÓN
PARTICIPATIVA Y
GOBERNANZA DE LA CULTURA**



Formación en Gestión Participativa y Gobernanza de la Cultura

Panel: Políticas Culturales y Participación Ciudadana

Bogotá - Teatro Libre de Chapinero
29 de noviembre de 2014

El desarrollo cultural se apoya en la multiplicidad de los agentes sociales. Los principios de un buen gobierno incluyen la transparencia informativa y la participación ciudadana en la concepción de las políticas culturales, en los procesos de toma de decisiones y en la evaluación de programas y proyectos.

(Documento AGENDA 21 DE LA CULTURA, Un compromiso de las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural)

Con el *Panel: Políticas Culturales y Participación Ciudadana* la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte en asocio con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, da inicio al proceso de formación en *Gestión Participativa y Gobernanza de la Cultura* para los agentes culturales de la ciudad de Bogotá, con el cual busca brindar herramientas conceptuales, así como generar elementos de análisis y evaluación para los ciudadanos y ciudadanas comprometidas en la formulación de las políticas culturales para la ciudad.

Muchos de estos ciudadanos y ciudadanas como consejeros y consejeras forman parte de los 47 espacios del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, un escenario de concertación, deliberación y debate que cumple 20 años y que ha sido ejemplo entre los diferentes mecanismos de participación que se interesan en los asuntos públicos de la ciudad.

Son dos décadas con múltiples transformaciones que han generado una dinámica particular para los escenarios participativos en consonancia con los programas del gobierno distrital de turno, así como los deseos, intereses y necesidades de los sectores artísticos, culturales y patrimoniales.

Una de estas transformaciones es la que actualmente promueve el Plan de Desarrollo Distrital de la Bogotá Humana, que ubica a la participación como un tema estratégico de su eje tres: *Una Bogotá en defensa y fortalecimiento de lo público*, que le propone a la ciudadanía construir un nuevo modelo de participación ciudadana lo cual se constituye en

un reto para escenarios como el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio que está llamado a flexibilizarse para permitir una mayor y más amplia injerencia de la ciudadanía en general.

Son entonces dos décadas que le han otorgado al Sistema de Arte, Cultura y Patrimonio importantes herramientas institucionales y normativas, que por un lado generan una estabilidad organizativa, pero que para muchos de los agentes e instancias comprometidas requiere de una evaluación y revisión al interior, por acciones que podrían considerarse contrarias a la naturaleza misma de la participación como es el del interés particular, sobre el general al momento de concertar y que de alguna forma ha redundado en el bajo interés por parte de muchos agentes culturales en formar parte de los espacios que lo conforman.

No obstante, la ciudad cuenta con un sistema de participación en cultura con 47 espacios, que se conforman y renuevan de manera permanente y que sigue siendo el escenario propicio para el encuentro, el debate y sobre el cual se dio un importante voto de confianza en el pasado proceso democrático, donde participó un número importante de ciudadanos y ciudadanas que de manera directa e indirecta son los beneficiarios y agentes de los programas y proyectos que por este escenario transitan.

Y son estos temas los que abordarán cada uno de los participantes en el *Panel: Políticas Culturales y Participación Ciudadana*, las cuales se toman de manera textual en el presente documento para que sean los lectores quienes elaboren sus propios análisis y saquen sus propias conclusiones, sobre aspectos como los retos y dinámicas en 20 años del Sistema de Cultura, tema abordado por Sergio de Zubiría, o los elementos claves para una asertiva participación como ejercicio de representación, por parte de la politóloga Adriana Mejía y el compromiso de los países en la consolidación de ciudades culturalmente sostenibles, sobre lo cual se basa la intervención de Jordi Baltá, experto en temas de política cultural y cooperación internacional.

PONENCIAS

El Sistema Distrital de Cultura dos décadas de resignificación

Sergio de Zubiría

Filósofo de la Universidad de los Andes, con doctorado en Filosofía Política de la UNAD y desde los años 90 ha escrito en torno a problemas y criterios para la formación de gestores culturales frente a la participación política y la búsqueda de acuerdos para la resolución del conflicto. Actualmente es asesor frente a cultura democrática de la Secretaría De Cultura, Recreación y Deporte.

Hace diez años exactamente tuvimos la responsabilidad de participar en la conmemoración de una década del Sistema Distrital de Cultura y haciendo un poco de memoria, aquella que es escasa en esta sociedad tecnológica, subrayo que el estado de ánimo y la situación es diferente. Reinaba hace diez años una relativa esperanza, iniciaban los gobiernos de izquierda en la ciudad de Bogotá, cuando esto ya esto estaba

sucediendo hace dos décadas en ciudades como Lima y el horizonte de expectativas era bastante amplio.

En América avanzaba la soberanía y la lucha contra el Neoliberalismo, la dimensión cultural era reconocida por tirios y troyanos, como un pilar fundamental del desarrollo, luego del importantísimo informe de la Unesco “Nuestra diversidad creativa”, redactado entre ellos por el destacado intelectual Levis Strauss.

El estado colombiano, hay que reconocer, es diferente, la tozuda realidad se nos impone. Tenemos que reconocer en nuestras ciudades existe un poder dual, mientras el capital financiero y los grandes monopolios intentan privatizar el aire, el agua y la tierra, el campo popular y las localidades se plantean en condiciones de desventaja, la lucha por un nuevo poder, un poder cultural, un poder ecológico. También reconocer nuestras limitaciones, como gobiernos de izquierda y gobiernos progresistas, para la construcción de proyectos culturales estratégicos, proyectos que dejen memoria, que dejen identidad, que dejen huella.

También hablar con sinceridad entre nosotros y nosotras sobre nuestras limitaciones organizativas, limitaciones en gestión y en planeación para ser gobierno. Pero también ver hacia nuestra mirada inerte que la etiqueta de izquierda se utiliza por algunos o algunas para su simple ascenso social.

Vivimos tiempos, como dijera Manfred Max Neef, teórico del desarrollo latinoamericano, que tenemos que convertir nuestras incertidumbres en fértiles, vivir en ese estado que el maestro Antonio Gramsci en sus once años de presidio del fascismo no abandonó, la armonía entre el pesimismo del intelecto y el optimismo de la voluntad.

Quienes vivimos en el campo de la cultura, somos como hormigas, metáfora del también teórico de la cultura Germán Rey, en medio de nuestra cierta invisibilidad, hemos aprendido a la fuerza a trabajar en forma cooperativa, en forma comunitaria, pero ante todo nunca desfallecemos ante las dificultades. Nuestra invisibilidad se compensa con la actitud vital de no desfallecer. Tal vez nuestra matriz existencial, nuestra matriz cultural es la persistencia en medio de la dificultad y el conflicto.

Hace una década, hablamos en estos escenarios del Sistema Distrital de Cultura, de una normalización y una resignificación de las políticas culturales, si se podía constatar la existencia en Bogotá de condiciones objetivas como las institucionales y condiciones subjetivas de agentes y gestores culturales, para desatar la madurez de las políticas culturales.

Llamábamos la atención sobre el inicio de un nuevo ciclo de políticas culturales que exige la resignificación en cuatro áreas:

- Que los movimientos culturales y los partidos políticos alternativos, desde un poder local transforme las políticas públicas. Dos elementos claves: un nuevo poder local y transformar no sólo las políticas culturales sino también las de vivienda, las de salud, las de educación, del deseo, de la vida cotidiana.

- Configurar gobiernos locales alternativos al neoliberalismo. Tenemos que combatir día a día su concepción de la descentralización, su reducción de la democracia formal y su síndrome adánico que considera que con él empieza todo.
- Subrayábamos la necesidad de una política de participación para cambiar la estructura de poder en la ciudad, dado que sin transformar la economía, la sin transformar la inequidad, sin transformar la sociedad, no es posible cambiar la ciudad.
- También existía un llamado sobre la existencia de unas políticas culturales, que en este campo de disputa de los conceptos, reivindicó una noción diferente de democracia, una noción diferente de ciudadanía, una noción diferente de desarrollo de sostenible y una noción diferente de política.

Aún continuamos en ese camino de la resignificación pero con mayor conciencia de las dificultades. En este escenario la participación y la formación en políticas culturales, se circunscriben en una especie de paradoja de la vida, de la tozuda realidad: a mayor institucionalidad no se ha logrado incrementar la participación. Pareciera que el campo cultural, como lo señalan tiene la bastante reserva y sospecha a tres campos: la institucionalización excesiva, los defectos del estado y el agobio del paternalismo.

En América Latina existen diversas concepciones de la participación, pero se destacan las siguientes:

- La que concibe la participación como un sinónimo de información, sensibilización, incitación que culmina en una consulta acerca de decisiones tomadas previamente por otros actores. Se invita al ciudadano a participar, a colaborar, a brindar su apoyo en la ejecución de planes, pero no a tomar decisiones.
- La segunda concepción está relacionada como procesos de intervención popular, desde abajo, desde el poder local, centrados en la toma de decisiones.

Participar para esta perspectiva implica formar parte en la formulación, la planificación, toma de decisiones, discusiones teóricas y seguimiento de cada política pública que afecte al conjunto de la sociedad. Participar implica una mayor adquisición de poder en todos los campos.

Tres son sus claves: la descentralización, no como una delegación de funciones, sino la forma de acercar a las comunidades a las decisiones del poder que afecta el plano local, regional y nacional. La segunda, que implica implantar mecanismos concretos de investigación, de mapeo, que permitan conocer las necesidades y aspiraciones de las comunidades. Y la tercera, tomar distancia de la participación que se limita a la consulta previa.

Tenemos que rememorar aquellas definiciones clásicas de políticas culturales que desde las décadas de los 80 y 90 nos acompañan. Néstor García Canclini concibe la política cultural como el conjunto de acciones de muy diversos agentes que realizan tres finalidades:

- 1- Orientar, consensuar el desarrollo simbólico de las identidades culturales
- 2- Satisfacer las necesidades culturales y obtener consenso

3- Sobre el tipo de orden social que todos y todas aspiramos.

La participación como ejercicio cotidiano de la representación

Adriana Mejía

Politóloga y abogada con estudios de postgrado en políticas públicas y maestría en planificación y administración de desarrollo regional. Ha trabajado temas organización y participación desde la perspectiva de los derechos humanos, promoviendo procesos desde la sociedad civil, la cooperación internacional y la institucionalidad pública. Se ha desempeñado como Directora de Participación en la Secretaría de Educación del Distrito y en la actualidad es consultora sobre el tema en diferentes entidades.

La representación como una expresión de la participación es un ejercicio de la vida cotidiana, es un ejercicio que se hace en todos los escenarios en que estamos activos y que estamos presentes. En ese sentido la política cultural se vincula con la cultura democrática al decir que la política cultural se refiere a las prácticas, lo que hacemos normalmente y sustentamos nuestras decisiones.

Esto hace referencia a lo que se puede denominar el sistema de creencias, desde el cual actuamos entorno a lo que creemos y es por ello factible pensar que si los políticos son corruptos, también es factible que otros piensan que los consejeros lo pueden ser, si se trata de un ejercicio de representación.

Además consideramos que el espacio para pedirle cuentas a la administración son las reuniones y encuentros de los consejeros, se debe a que en dicho escenario se encuentran en el lado contrario y que hacen mal su trabajo, y por ello se ponen en ejercicio ciertas emociones.

Cuando se refiere a que todo pasa por lo que se realiza en lo cotidiano, el ejercicio de la representación y el ser consejero implica tener una habilidad para anticiparse a que la sospecha. Este tipo de actuaciones limita tener otras posibilidades como la de escuchar, entender y recibir la información sin prejuicios.

Por su parte la razón, se usa para la construcción de argumentos, elemento vital para los escenarios de representación, cuyo fundamento parte de la objetividad que requiere el espacio de discusión. En el vértice opuesto, el de las emociones, cuando se ponen de manifiesto, interfieren en la manera de actuar y de pensar, y las acciones toman como punto de partida escenarios subjetivos como el de la rabia o el de la desconfianza.

Por otra parte está la intención, el ¿por qué? y ¿para qué?, donde cabe el ejercicio de pensar si es legítimo debo aprovechar la condición como consejero para el crecimiento personal. Allí lo importante es que no sea desproporcionado y que el interés del sector no se vea menguado por el particular. La intención no es lucrarse, la intención no es que me reconozcan y luego exista la contratación, lo cual va en contravía de los ejercicios legítimos de representación.

Finalmente está la comunicación que debe trascender el esquema básico del mensaje. La confianza inicial de los electores, la confianza de la información que se pone en el debate y la confianza de que en el momento de intervenir salga una conclusión que beneficie al sector.

Es realmente fundamental que la participación y de manera directa la representación, tenga en cuenta cada uno de estos elementos. Es importante tener claro o explorar de manera constante, cuál es mi sistema de creencias, cuándo median los prejuicios, las emociones o las intenciones en cada una de mis actuaciones, y que ellas no sólo se circunscriben a los encuentros o reuniones sino que también se permea nuestra vida cotidiana.

Es allí donde existe el vínculo directo con la cultura democrática, no soy sencillamente democrático porque participo en una reunión como consejero, sino que también desarrollo mi vida cotidiana de una manera coherente y desde allí abro los espacios necesarios para el ejercicio participativo.

Una agenda para la construcción de las políticas culturales

Jordi Baltá

Experto en consultoría y gestión de proyectos en el ámbito cultura y asuntos internacionales, ha sido miembro del grupo de expertos de la Unesco sobre Gobernanza de la Cultura en países en desarrollo. Cuenta con un diploma en postgrado en cooperación cultural internacional de la Universidad de Barcelona y un magister de Política Cultural Europea y Administración de la University of Warwick de Reino Unido y es Licenciado en Ciencias Políticas de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Mi presencia está relacionada con la participación de Bogotá en el programa Ciudades Pilotos impulsado la organización Ciudades y Gobiernos Locales Unidos y en el marco de lo que se ha denominado *Agenda 21 por la cultura*, cuyo tema será el abordado y que espera tenga impacto, teniendo en cuenta el trabajo de consejeros que se inicia.

En este sentido se dará cuenta de los avances y antecedentes relacionados con la *Agenda 21*, que tiene dentro de sus temas principales la relación entre cultura y desarrollo sostenible a nivel local, así como explicar el proceso que se desarrolla actualmente como es la actualización de un documento como la *Agenda 21* en el que se encuentran comprometidos varios países entre ellos Colombia, comprometiendo de manera directa a la ciudadanía.

Agenda 21 de la cultura es un documento que fue aprobado en el año 2004 en un encuentro internacional en la ciudad de Barcelona y que se define como una carta de los gobiernos locales comprometidos con las políticas culturales para el desarrollo sostenible. Intenta proporcionar un marco común para ciudades de todo el mundo que tienen la responsabilidad de adaptar estos principios y valores a su territorio en concreto.

Esto se traduce en una serie capítulos temáticos que tiene que ver con la afirmación de los derechos culturales, la atención a los procesos de sostenibilidad vinculados a los

territorios, el papel que juegan en estos ámbitos la economía, los medios de comunicación y las industrias culturales, el fomento de la inclusión y la participación en la vida cultural y la promoción de mecanismos de gobernanza de la cultura, que aseguren la participación compartida del estado, de la administración pública, de la sociedad civil y del sector privado, entendiéndolo como un compromiso compartido.

Si tuviera que definir de una forma sencilla, cuáles son los principales mensajes de la *Agenda 21 de la cultura*, lo haría en dos ideas:

- El reconocimiento de que la cultura es una dimensión fundamental del desarrollo sostenible.

Mencionaba el profesor Sergio de Zubiría el documento de la UNESCO, *Nuestra diversidad creativa*, y éste, junto a otras iniciativas han contribuido al progresivo reconocimiento del papel de los aspectos culturales en las dinámicas de desarrollo sostenible, teniendo en cuenta que la aplicación práctica de estos dista mucho de esta conseguida.

- Reconocer la necesidad que el vínculo entre cultura y desarrollo sostenible se gestione, se promueva, impulse a nivel local. Es en las ciudades donde es necesario abordar la dimensión cultural del desarrollo sostenible, que los gobiernos locales juegan un papel fundamental en este proceso porque es a nivel local donde los ciudadanos pueden ejercer sus derechos culturales.

Hay retos compartidos para el conjunto de la humanidad, y de ahí que se decidiera formular un marco conceptual, a partir del cual las ciudades, de forma particular, puedan construir sus propias políticas culturales.

Producto de estas constataciones y de este compromiso, es que a lo largo de la última década más de 500 ciudades y gobiernos locales se han comprometido con la *Agenda 21 para la Cultura* y Bogotá es una de estas ciudades que está trabajando en esta línea. De hecho varios de los documentos de políticas culturales que se han elaborado en la ciudad, citan e involucran a la *Agenda 21 de la cultura* y más allá el discurso y la construcción de las políticas, tienen un vínculo muy fuerte con las ideas de conceptos de cultura y desarrollo sostenible.

La promoción de la *Agenda 21 de la Cultura*, más allá de su adopción por parte de gobiernos locales de manera individual, se hace a través de una red internacional llamada Red de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos que algunas veces ha sido llamada las Naciones Unidas de la Ciudades. Es una organización internacional que reúne a administraciones locales de los cinco continentes que trabajan para reivindicar la importancia de la democracia local y la importancia de construir políticas de desarrollo sostenible desde el nivel local.

En el seno de la Red de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, la comisión de cultura tiene a la *Agenda 21 de la Cultura* como su documento motor, que sirve para promover el desarrollo de políticas culturales para las ciudades que hacen parte de esta red.

Para desarrollar brevemente la reflexión que se ha hecho sobre los conceptos de cultura y desarrollo en la última década por parte de los países que hacen parte de la Red, se debe

empezar por reivindicar que se complemente el paradigma del desarrollo sostenible basado en tres dimensiones: Crecimiento económico, Inclusión o la cohesión social y sostenibilidad ambiental, pidiendo que esta visión de un triángulo involucre una cuarta dimensión donde la cultura sea reconocida como el cuarto pilar del desarrollo sostenible, la cual ha sido una de las ideas fuertes de la *Agenda 21*.

Y para este análisis desde la Red se ha trabajado diversos conceptos y autores entre ellos el escrito australiano John Hooks de quien se cita la frase: *“La vitalidad cultural es tan importante para una sociedad sostenible y saludable como la equidad social, la responsabilidad mediambiental y la eficiencia económica”* y creo que en procesos como el de ser consejeros y consejeras sirve para reivindicar la importancia de lo cultural para la construcción de la ciudad en igual de condiciones con las demás dimensiones y con una dimensión que se integre a los ya existentes que no están jerarquizadas, donde lo cultural juegue al mismo nivel que el resto de dimensiones.

Este debate sobre el papel de la cultura sobre el desarrollo sostenible se traduce a nivel local en instrumentos como la *Agenda 21* tiene un papel global, una dimensión internacional y en este momento en la ONU se está definiendo la que va a ser la Agenda para el Desarrollo Sostenible a partir del año 2016, teniendo en cuenta que los Objetivos del Desarrollo del Milenio aprobados en el año 2000 y que tenía como horizonte temporal el año 2015. Al término de este periodo se está negociando la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a partir del 2015.

Y dentro de este marco, una de las piezas de debate es definir qué papel deberían jugar los culturales en dicha agenda, que más allá de ser un documento, tiene una importancia capital, porque se traduce en programas, políticas, estrategias de desarrollo sostenible, en organismos internacionales, en las agencias internacionales, o en las administraciones de los distintos niveles.

En el año 2000 los Objetivos de Desarrollo del Milenio no hablan de la cultura, de hecho hay una mención muy tangencial sobre aspectos relacionados con el tema. Ahora el reto es incorporar a la cultura, hay varias organizaciones que están trabajando en este sentido, entre ellas la Red de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, para lograr conseguir que la cultura sea un objetivo explícito dentro de los que se definan para el año 2015, aunque parece que esto no va a ser posible. Sin embargo lo que se está intentando es que en distintos de los objetivos sectoriales relacionados con temas como educación, la economía, desarrollo social, haya referencias explícitas sobre la importancia de la cultura para alcanzar estos objetivos.

Dentro del último bloque de la presentación, la *Agenda 21 de la Cultura*, aprobada en el año 2004, y desde hace más de un año las ciudades y gobiernos locales, a través de su comisión de cultura, asumieron el reto de poner al día este documento porque el mundo ha cambiado y existe nuevos factores que en su momento no se tuvieron en cuenta y también existen algunas limitaciones de la Agenda que se han constatado con los años, como es el caso de la petición donde se decía que el documento estaba muy bien como declaración pero que era muy complicado el proceso de implementación como política.

En este marco se inició un proceso de elaboración, no de una nueva Agenda 21, porque ya se contaban con principios y valores como la importancia de la participación ciudadana, la dimensión cultural del desarrollo sostenible y la importancia de los derechos culturales que continúan estando en el centro de lo que se quiere. De esta forma lo que se busca es complementar el documento existente con un nuevo instrumento que se ha denominado *Cultural 21 Acciones* que busca ser un documento más práctico, más operativo y que lleva consigo tres elementos orientadores:

- Facilitar la implementación por parte de las ciudades.
- Herramienta para la autoevaluación o una evaluación desde afuera entorno a sus políticas y contribución al desarrollo sostenible.
- Proporcionar un marco para los intercambios y el trabajo en red.

Este es un proceso que se inició en 2013, que ha pasado por varias reuniones internacionales, la última en Buenos Aires con la participación de Bogotá y que ha arrojado hasta el momento los dos primeros borradores que se pueden encontrar en la página web de la Agenda 21, donde pueden hacer su lectura y también se pueden recibir los comentarios que consideren pertinentes.

[Consulte el segundo borrador de la Agenda 21, Acciones.](#)

El horizonte de esta revisión termina en mes de marzo del año 2015, en la ciudad de Bilbao, España, donde se aprobará este nuevo documento en la cumbre de cultura impulsada por los países integrantes de la Red de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos que quiere dar un nuevo impulso para este trabajo.

Para cerrar, vale mencionar la forma en que se compone este segundo borrador, que consta de una introducción donde se mencionan los valores y la relevancia de la cultura en el mundo contemporáneo y luego se estructura en nueve ejes temáticos donde se hace una afirmación de principios y se presenta una serie de orientaciones para que las ciudades puedan reflexionar y evaluarse sobre su grado de cumplimiento e integración de estas temáticas en sus propias políticas culturales. Es ese horizonte que proporcionan estos nuevos ejes que deben facilitar los procesos de evaluación y procesos de intercambio.

Los nueve ejes son:

- 1- Derechos Culturales: que orienta a los gobiernos a desarrollar políticas culturales que aseguren una participación de la ciudadanía en la definición de prioridades para aporten a la definición de políticas, así como en la evaluación de las mismas. Piden que se establezcan mecanismos de análisis periódicos de las vulnerabilidades o fragilidades en el acceso y la participación y la vida cultural, incorpora aspectos relacionados con la participación de las mujeres y la definición de estándares mínimos para los servicios culturales.
- 2- Promover la creatividad y la diversidad como elementos estructurales de la vida cultural y la vida en la ciudades y lo hace a través de la afirmación de la necesidad de una existencia de un Departamento de Cultura en las ciudades, que para Bogotá es evidente pero para otras ciudades no lo es.

La necesidad de que exista un presupuesto específico destinado a la cultura que esté acorde a las necesidades detectadas y que dé margen para introducir medidas de innovación.

La importancia que existan programas de acompañamiento a la formación, la producción y a la creación en el ámbito cultural. Presencia equilibrada de la producción cultural local en el marco de la producción de la ciudad y la existencia de mecanismos de apoyo a la cooperación internacional para la cultura.

- 3- Vínculo entre cultura y educación, donde se recomienda la existencia de estrategias compartidas entre las políticas culturales y las políticas educativas, impulsando que en las organizaciones culturales se desarrollen programas de educación y formación y que en las instituciones educativas se implementen formación entorno a los derechos culturales.
- 4- Vínculo entre cultura y ecología, habla de la integración de los factores culturales en estrategias locales de sostenibilidad ambiental, la coordinación entre los Departamentos de gobierno encargados de temas ambientales y culturales. El reconocimiento de la gastronomía vinculado con la cultura y el papel que juegan los productos locales en esa manifestación cultural y también los mecanismos de apoyo a iniciativas ciudadanas que promuevan un uso sostenible de los espacios públicos.
- 5- Vínculo entre cultura y economía, con lo que se aspira a promover una economía sostenible que reconozca la importancia de los factores culturales en el desarrollo de esta estrategia sostenible. Esto debe estar en la incorporación de la atención a los emprendimientos culturales en el marco de las estrategias de desarrollo económico local.
Existencia de sistemas adecuados de contratación y retribución para los profesionales de la cultura.
Existencia de una variedad de mecanismos de apoyo a las iniciativas culturales con vocación de mercado.
Reconocimiento del valor del mantenimiento de los oficios tradicionales que sean significativos para la vida cultural local y también la posibilidad de innovación en el marco de estas formas tradicionales de producción.
- 6- Relación entre cultura, equidad e inclusión social y la aborda la existencia de estrategias que incorporen los factores culturales en el ámbito de las políticas de salud, de bienestar, de inclusión social. Un análisis regular de las vulnerabilidades o fragilidades en el acceso a la cultura, especialmente a los colectivos con mayor desventaja.

El hecho de que las organizaciones culturales lleven a cabo proyectos en aquellas zonas menos favorecidas o que atiendan aquellos colectivos más vulnerables y también la existencia de programas que favorezcan las relaciones intergeneracionales entre distintos grupos etarios.

7- Vínculo de la cultura, planificación urbana y espacio público, aborda cuestiones como la inclusión de los factores culturales en los planes de desarrollo urbanístico.

La existencia de un mecanismo de evaluación del impacto cultural que se pueda contemplar antes de llevar a cabo cualquier iniciativa de reforma o de renovación que afecten al espacio público.

La existencia de inventarios de patrimonio cultural material e inmaterial, así como del patrimonio natural.

La reflexión en torno a la noción de paisaje, como algo que debe ser tenido en cuenta en el diseño e implementación de políticas urbanísticas.

Atención a los aspectos culturales en las políticas de movilidad y de transporte.

8- Cultura, información y conocimiento que orienta la necesidad que existan mecanismos de investigación sobre la realidad de la vida cultural local, sobre la relación de cultura y las otras dimensiones del desarrollo sostenible.

Analizar los obstáculos que puedan existir para el acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Existencia de mecanismos que fomenten la creación, producción, distribución de contenidos culturales en los entornos digitales y la existencia de medios de comunicación en que reflejen la pluralidad de opiniones y la diversidad cultural de los territorios.

9- Gobernanza de la cultura. Generar marcos donde se reflexiona, diseña y gestiona la cultura y nos lleva a reflexionar sobre la importancia de que existan planes o estrategias de desarrollo cultural a nivel local o como se determine en los territorios.

La existencia de instancias participativas públicas en relación con las políticas culturales como es el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio.

La existencia de plataformas independientes que reúnan a las organizaciones de la sociedad civil que intervienen en el ámbito cultural.

La adopción de una perspectiva de género en los programas y las organizaciones.

Propiciar marcos permanentes de diálogo y colaboración entre los diferentes niveles de gobierno, que vinculen lo local con lo nacional.

Finalmente agradecer a la ciudad de Bogotá su compromiso con el trabajo la *Agenda 21 de la Cultura* y el hecho de haber sido una de las ciudades piloto que permite analizar sus políticas culturales e identificar experiencias que pueden ser muy ilustrativas de cómo vincular la cultura con el desarrollo sostenible y que pueden ser ejemplo para otras ciudades que se vinculen en este propósito y también seguir promoviendo este trabajo que da un horizonte a mediano y largo plazo para seguir construyendo sobre el concepto de desarrollo sostenible.

A manera de conclusión

Son tres miradas particulares: académica, institucional y ciudadana, que involucran en un mismo nivel de importancia, la participación y las políticas culturales, pero desde diferentes vertientes que involucran la participación como un derecho, la gobernanza de la cultura y el empoderamiento de los territorios.

Efectivamente para que un país, ciudad o municipio cuente con unas políticas públicas que respondan a las necesidades y aspiraciones de sus habitantes, se deben propiciar y garantizar los mecanismos que permitan a los ciudadanos y ciudadanas ser los partícipes directos en su formulación, seguimiento y evaluación, toda vez que éstas se formulan para ser implementadas y ejecutadas en los territorios donde se viven y garantizan los derechos culturales a través de los programas, planes y proyectos.

Pero no son sólo los artistas y agentes culturales quienes se benefician de los programas y proyectos que se hacen realidad en el territorio. Es la ciudadanía en general la que de manera cotidiana se encuentra con la cultura en todas sus manifestaciones, artísticas, de prácticas culturales y patrimoniales.

Y para que ello sea posible, son las organizaciones y las diferentes iniciativas ciudadanas las que en asocio con las instituciones, las llamadas a defender y procurar la existencia de los diferentes mecanismos de encuentro, discusión y deliberación, despojándose de los prejuicios e intereses particulares por un interés común y colectivo que genere un mayor desarrollo para los territorios.

De las intervenciones de los panelistas destacan otros conceptos como:

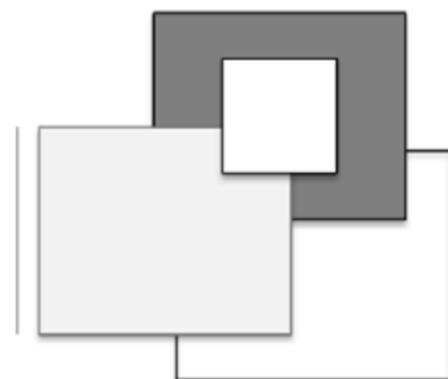
- Los movimientos culturales y los partidos políticos alternativos son los llamados a la transformación de las políticas culturales como una fuerza que visibilice el territorio local.
- La cultura se vive en el territorio y desde allí se gestionan los anhelos, las aspiraciones y las realidades que se traducen en las políticas públicas.
- Para que los aspectos culturales incidan en desarrollo de una ciudad, debe ir de la mano con las políticas educativas, de salud y ambientales, entre otras.
- Los gobiernos locales y nacionales deben generar mecanismos que garanticen la participación de la ciudadanía en la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas culturales que permitan determinar el impacto de su implementación en los territorios.

Y para que estos propósitos se materialicen, es preciso que los hombres y mujeres que por su liderazgo decidieron convertirse en consejeros y representantes de los intereses de un colectivo conozcan, discutan, analicen y transmitan cada uno de estos conceptos y nociones teóricas que den sentido a su papel representativo y para ello los procesos de formación deberán ser igual de dinámicos y constantes, como dinámica y constante es la cultura en cada territorio.

**CURSO: FORMACIÓN
EN GESTIÓN
PARTICIPATIVA Y
GOBERNANZA DE LA CULTURA**

Diana Roa Castro – Aracelly Mahecha de Hernández

Bogotá, Colombia. Diciembre de 2014



FICHA TÉCNICA

Nombre del curso:	Gestión participativa de la cultura
Palabras claves:	Gestión cultural, Patrimonio, Planeación, Participación,
Institución certificadora:	Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)
Ciudad:	Bogotá – Colombia
Autores:	Diana Fernanda Roa Castro
Unidad académica:	Gerencia de Relaciones Interinstitucionales (GRI)
Área de conocimiento:	Administrativa
Créditos académicos:	28 horas de trabajo académico del estudiante
Tipo de curso:	Recontextual
Destinatarios:	Agentes culturales del distrito Capital
Competencia general de aprendizaje:	Al finalizar el curso, los y las participantes estarán en capacidad de identificar los distintos elementos de la gestión participativa de la cultura y aplicarlos en sus contextos comunitarios.
Competencias específicas:	Los y las participantes podrán establecer las diferencias entre cultura, arte y patrimonio y asociar cada uno de estos conceptos a la gestión participativa de la cultura. Los y las participantes estarán en capacidad de comprender los conceptos en los cuales se enmarca la gestión cultural, podrán identificar un problema cultural y entender las particularidades del perfil o perfiles del gestor cultural. Los y las participantes estarán en capacidad de reconocer el marco normativo que rige a la gestión cultural en Colombia y el Distrito Capital. Los y las participantes reconocerán los elementos de la gestión participativa y podrán aplicarlos a sus quehaceres culturales.
Metodología de oferta:	Formación presencial y en ambientes virtuales de aprendizaje
Formato:	Digitales
Denominación de los capítulos:	Capítulo 1. Introducción a la gestión participativa de la cultura Capítulo 2. Planeación participativa de la cultura

Introducción

La Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte y la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, suscribieron un convenio con el objeto de cualificar agentes culturales del Distrito Capital. Este proceso se desarrolla mediante propuestas de formación que se implementan a partir de estrategias presenciales y virtuales, a través de las cuales se dotará a los y las participantes con conocimientos básicos y estratégicos que les permitan: 1) entender el contexto social y político de la cultura en Bogotá; y, 2) pensar y diseñar estrategias orientadas a la resolución de problemas culturales.

El curso se estructura en dos (2) capítulos: introducción a la gestión participativa de la cultura y planeación participativa de la cultura

Además de estos contenidos, el curso cuenta con espacios de interacción para el desarrollo de trabajo colaborativo, se plantean actividades teniendo en cuenta las fases de aprendizaje: reconocimiento (conocimientos y experiencias previas), profundización (apropiación de los conceptos y teorías) y transferencia (aplicación de los conocimientos en un nuevo contexto), también involucra estrategias de evaluación como: autoevaluación, donde a partir de la reflexión se identifican las fortalezas y debilidades en el proceso formativo, proponiéndose alternativas de mejoramiento; y la heteroevaluación, ejecutada por el tutor o docente a los trabajos realizados por los estudiantes.

INTENCIONALIDADES FORMATIVAS

El propósito del curso de Gestión Participativa de la Cultura es dotar a los gestores y gestoras culturales del Distrito de Bogotá, con herramientas para el mejor desarrollo de procesos participativos de cultura.

A partir de este proceso de capacitación, se espera que los gestores culturales de Bogotá tengan una mejor comprensión del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, del marco normativo vigente y de mecanismos alternativos para la planeación participativa, de manera que puedan promover procesos inclusivos culturales en sus comunidades.

CONTENIDOS

Con el fin de lograr el desarrollo de las competencias anteriormente descritas, el curso cuenta con un material didáctico propio desarrollado para el aprendizaje, el cual está conformado por:

Protocolo académico del curso: se convierte en la ruta del curso, allí se presenta la ficha técnica, justificación del curso, las intencionalidades formativas, la metodología de

aprendizaje, interactividades pedagógicas, temáticas, glosario, sistemas de evaluación y bibliografía recomendada.

Material didáctico: estructurado en capítulos y lecciones. A continuación se presenta la relación de las lecciones que se desarrollan en cada uno de los capítulos:

CAPITULOS	LECCIONES
Capítulo 1. Conceptos básicos para la comprensión de la gestión participativa de la cultura.	Lección 1. Cultura, Arte y Patrimonio
	Lección 2. Gestión Cultural y Gestión Participativa de la Cultura
	Lección 3. Marco Normativo
	Lección 4. Políticas Culturales
Capítulo 2. Planeación participativa de la cultura.	Lección 5. Introducción a la planeación participativa
	Lección 6. Etapas de la planeación participativa
	Lección 7. Metodologías para la planeación participativa
	Lección 8. Herramientas de planeación participativa

METODOLOGÍA

La metodología que se propone para el desarrollo de este curso se basa en los principios fundamentales del *aprendizaje autónomo*, centrado en el estudiante como el agente activo de su propio aprendizaje, mientras que el tutor o docente orienta y acompaña el proceso formativo de sus estudiantes.

El proceso formativo de este curso se desarrolla a través de dos tipos de mediaciones: presencial y virtual.

Mediación presencial: corresponde a los eventos presenciales que se inician con una cátedra de 4 horas, dirigidos por un experto con reconocimiento nacional e internacional sobre las temáticas abordadas en el curso. Luego se realizarán 3 encuentros de 4 horas cada uno, donde se abordarán las temáticas más relevantes del curso y se desarrollarán actividades de reconocimiento y de transferencia:

- **Reconocimiento:** tiene como propósito motivar a los estudiantes para que inicien su proceso formativo; para ello se les presentará un video relacionado con la temática y sobre ese contexto se les aplicará un cuestionario para resolver de forma individual.
- **Transferencia:** la finalidad de esta actividad es la de aplicar los conocimientos a la solución de casos de la vida real, para ello se propondrán estudios de casos para desarrollarlos en grupos de aproximadamente 5 personas. Una vez realizada la actividad en forma grupal se socializarán los resultados en plenaria de todo el curso (aproximadamente 30 personas). Para la ejecución de esta actividad cada

grupo contará con la correspondiente guía donde se dan las orientaciones para su desarrollo.

Mediación Virtual: además de las actividades propuestas en los eventos presenciales, el estudiante cuenta con los recursos y actividades propuestas para desarrollar en un curso virtual, el cual se diseña conforme a las fases de aprendizaje estipuladas en el *modelo pedagógico* de la Institución: reconocimiento, profundización y transferencia. Como en los eventos presenciales se desarrollaron las actividades de reconocimiento y transferencia, en este espacio virtual pueden realizar las actividades de profundización. Es decir, con el curso virtual se completa el proceso formativo de los estudiantes que iniciaron con los eventos presenciales, pero también se da la oportunidad de que se nivelen en caso de que no hayan podido asistir a los encuentros.

El curso virtual se estructura en cinco (5) tópicos: aspectos generales, contenidos, actividades fase de reconocimiento, actividades de profundización y actividades de transferencia.

ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL CURSO VIRTUAL

Aspectos generales del curso

Son elementos que permiten la interacción en torno a los aspectos generales del curso y que orientan el proceso formativo dentro de los cuales están: noticias del aula, aspectos generales del aula y agenda.

- *Foro de novedades:* espacio para que los directores o tutores del curso coloquen todos los anuncios que se requieran para el desarrollo del proceso de aprendizaje. En este espacio no hay interacción.
- *Foro general del curso:* allí se pueden solucionar inquietudes sobre aspectos académicos administrativos del aula, pero no es el espacio para desarrollar las actividades propuestas en el curso, ya que para ello se cuenta con espacios específicos.
- *Agenda:* es un recurso que permite la organización de las actividades; su estructura se fundamenta en las actividades propuestas en el curso. Para cada una de las actividades se propone una fecha de inicio, fecha de finalización, fecha de realimentación por parte del docente y su respectivo puntaje.
- *Glosario:* allí se presenta la definición de las palabras claves propuestas en el protocolo académico del curso y en el material didáctico.

Contenidos del curso

- *Protocolo académico del curso:* se convierte en la ruta del curso; allí se presenta la ficha técnica, justificación del curso, las intencionalidades formativas, la metodología de aprendizaje, interactividades pedagógicas, temáticas, glosario, sistemas de evaluación y bibliografía recomendada.
- *Material didáctico:* estructurado en capítulos y lecciones.

Actividades Fase de Reconocimiento del Curso

Se proponen dos (2) actividades: revisión de presaberes y reconocimiento del curso y de actores.

- La activación de presaberes se realiza a través de un quíz, para lo cual se presenta un contexto que puede ser un video, un sonido, un artículo o una experiencia y sobre este material se realizan algunas preguntas que promuevan el análisis y la reflexión.
- El reconocimiento del curso y de actores consta de dos elementos: para el reconocimiento del curso se propone una actividad basada en el *protocolo académico del curso*, la cual debe desarrollarse en el foro creado para tal fin. Para el reconocimiento de actores, se propone una actividad que procure la interacción de los cinco (5) integrantes del grupo. Para estas dos actividades se cuenta con una *guía* donde se dan todas las orientaciones y una rúbrica de evaluación, para conocer los criterios bajo los cuales se van a evaluar estas actividades.

Actividades de profundización

Tiene la finalidad de evidenciar qué tanto se apropió el estudiante de los conceptos contemplados y abordados en el curso; para ello se aplica un quíz o cuestionario con preguntas relacionadas con los temas del curso.

Transferencia del conocimiento

Con esta actividad se busca que el estudiante transfiera los conocimientos adquiridos, de un contexto conocido a un nuevo contexto; es decir, que el estudiante sea capaz de aplicarlos en la solución de problemas reales de su entorno. Para ello se propone el desarrollo de un estudio de caso. Este trabajo se realizará mediante la estrategia de trabajo colaborativo, donde cada estudiante hace sus aportes y con base en el análisis y la reflexión entre todos construyen un solo trabajo grupal. Esta actividad se desarrolla en un foro, en grupos de cinco (5) personas aproximadamente, donde cada uno de los integrantes del grupo interactúan, hacen sus aportes y suben su trabajo final. Como recurso de apoyo el estudiante cuenta con el apoyo tutorial y con una *guía* con las orientaciones correspondientes, lo mismo que la *rúbrica de evaluación*.

Además de los anteriores elementos el curso cuenta con un *espacio para la Autoevaluación* con el fin de que el estudiante reflexione sobre su proceso formativo, identifique sus aciertos y sus debilidades y se proponga alternativas de mejoramiento. Así mismo, se presenta una encuesta para evaluar el curso y el desempeño de los tutores que intervienen en el proceso formativo.

SISTEMA DE EVALUACIÓN

De acuerdo con el modelo pedagógico de la UNAD se plantean: autoevaluación y heteroevaluación.

La autoevaluación es de carácter formativo, mientras que la heteroevaluación se refiere a la evaluación que hace el tutor a los productos realizados por los estudiantes y que tiene que ver con el desarrollo de las actividades de reconocimiento, profundización y transferencia.

Teniendo en cuenta que este curso es recontextual, se le da mayor peso a la transferencia y es por esto que se propone la siguiente valoración sobre una escala de 500 puntos:

- Reconocimiento: 10% (50/500 puntos)
- Profundización: 20% (150/500 puntos)
- Transferencia: 70% (300/500 puntos)

Con base en estos porcentajes la puntuación de cada una de las actividades del curso es:

FASES DE APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	PUNTAJE/500
Reconocimiento	Act 1. Revisión de presaberes	20
Reconocimiento	Act 2. Reconocimiento del curso y de actores	30
Profundización	Act 3 Quíz	100
Transferencia	Act 4. Trabajo colaborativo	350

El curso se aprueba con un puntaje de 350/500, equivalente a una nota de 3.5/5.0

AGENDA

AGENDA DEL CURSO GESTIÓN PARTICIPATIVA DE LA CULTURA			
EVENTOS /ACTIVIDADES	Mediación	Fecha	Puntaje
Cátedra	Presencial	29 de noviembre	
Jornada 1	Presencial	3 de diciembre	
Jornada 2	Presencial	4 de diciembre	
Jornada 3	Presencial	5 de diciembre	
Actividad 1. Revisión de presaberes	Presencial	3 de diciembre	20
Actividad 2 Reconocimiento general y de actores	Virtual	6 al 13 de diciembre	30
Actividad 3. Quíz	Virtual	6 al 13 de diciembre	100
Actividad 4. Trabajo colaborativo	Presencial	4 y 5 de diciembre presencial	350

BIBLIOGRAFÍA

1. Leal, Jaime (2011) y otros. Proyecto Académico Pedagógico Solidario. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Bogotá, Colombia.
2. Salazar, Roberto (2009). Referentes para el desarrollo de contenidos didácticos. Resumen de los elementos de la estructura de los contenidos didácticos de cursos académicos. Vicerrectoría de Medios y Mediaciones Pedagógicas. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, Bogotá, Colombia.
3. Salazar, Roberto y otros (2008). Lineamientos diseño cursos virtuales. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Bogotá, Colombia.

Salazar, Roberto 2004). El material didáctico en el contexto de la formación a distancia y el sistema de créditos académicos. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD. Bogotá, Colombia.

CAPÍTULO 1

CONCEPTOS BÁSICOS PARA LA COMPRENSIÓN DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA DE LA CULTURA

LECCIÓN 1. Cultura, arte y patrimonio

COMPETENCIA A DESARROLLAR

Al final de esta lección, los y las participantes podrán establecer las diferencias entre Cultura, Arte y Patrimonio y asociar cada uno de estos conceptos a la gestión participativa de la cultura.

Por Diana Roa Castro

Introducción

La humanidad ha asistido durante las últimas décadas a un cambio radical – incluso revolucionario – en el concepto de cultura. Este cambio ha traído consigo otros como la forma de hacer y gestionar la cultura. Hoy por hoy, nos referimos cada vez con más frecuencia a la “vida cultural” como un derecho inalienable de todas las personas. Las sociedades han avanzado en la comprensión de la cultura como un conjunto de comportamientos, valores, creencias y expresiones que evolucionan constantemente. El concepto exclusivista de la cultura, orientado a la producción artística encerrada en museos, librerías y salas de conciertos es cada vez más rebatido como precepto y cada vez más integrado a “la vida cultural”.

El propósito de esta serie de documentos es unificar algunos criterios básicos que permitan, de una parte, aproximarnos a las nuevas formas de gestionar la cultura o mejor, la vida cultural y, de otro lado, entender algunas de las vías y mecanismos para gestionarla de manera participativa en el entorno actual del Distrito Capital.

Comenzaremos por aclarar algunos conceptos básicos que nos permitirán entender mejor el quehacer de los y las gestoras culturales.

Hacia una definición de la cultura.

“El pez examina todo, menos el agua en la que nada”
Jeniffer St. John – Fusion Group

Las definiciones de la cultura provienen de muchas fuentes y disciplinas. Las primeras acepciones del término provienen de la facultad de criar y crecer, como por ejemplo en agricultura o piscicultura. Ya en el imperio romano, el término “cultura animi” o “cultura del alma” fue utilizado por Cicerone para referirse al crecimiento del intelecto y el espíritu. Más tarde, en el siglo 17, este concepto de Cultura (con C mayúscula), retornó para hacer referencia a ciertas prácticas que se consideraron como “forjadoras de espíritu”, como el teatro, la ópera o la pintura, por ejemplo. Entre los siglos 18 y 19 se entendió a los propios pueblos como culturas. Es aquí donde nacen los nacionalismos, ideologías políticas construidas sobre criterios de identidad, tan populares durante el siglo 19 y la primera mitad del siglo 20. Es solo hasta el siglo 20 cuando se comienza a pensar la cultura desde la antropología, llegando a una definición de la cultura que nos permite concebirla como una especie de lente a través del cual podemos entender a una sociedad y a los individuos que hacen parte de ella. En este orden de ideas y desde una definición antropológica, *la cultura es el conjunto de saberes, creencias, valores y prácticas que se comparten a través de grupo humano o sociedad y que rigen su comportamiento.*

A continuación examinaremos los tres componentes de esta definición, con el ánimo de que este concepto sea lo suficientemente claro:

- **La cultura es aprendida**

La especie humana es, sin lugar a dudas, la menos dotada de instintos de supervivencia. Si comparamos a un humano recién nacido con una serpiente recién nacida, las oportunidades de que uno de los dos sobreviva por sus propios medios en la selva se inclinan en favor de la serpiente. Los humanos necesitamos de una red de apoyo que nos ayude a aprender lo que requerimos para sobrevivir, para ascender y para triunfar. Todo lo que aprendemos para sobrevivir en el planeta, lo que no nos ha sido dado genéticamente, es a lo que llamamos cultura.

Para entender mejor este concepto pensemos en el lenguaje. En términos generales todas las personas nacemos con un aparato fonador casi idéntico. Estamos dotados de cuerdas vocales, lengua, laringe, labios y dientes. Sin embargo, si nacemos en París, escucharemos a todas las personas a nuestro alrededor hablando francés e

inevitablemente esa será nuestra lengua materna; si nacemos en Colombia, quienes nos rodean hablarán español y el entorno hará que hablemos en ese idioma. La lengua, así como nuestra percepción del género, la forma en que preparamos los alimentos y cómo tratamos a nuestros mayores, son nociones adquiridas.

- **La cultura es compartida.**

Para poder hablar de cultura, es necesario que los aprendizajes de los que hemos hablado anteriormente sean compartidos. Recurriendo nuevamente al ejemplo del lenguaje, hablamos español porque todas, o casi todas, las personas a nuestro alrededor se comunican en el mismo idioma. De pequeños aprendemos a usar el baño de cierta manera porque nuestras madres, hermanos, cuidadores, se empeñan en que aprendamos a hacerlo de la misma forma. Almorzamos a una cierta hora y con una cierta variedad de alimentos porque esa es la forma en que se hace en nuestro hogar, en nuestra escuela, en nuestra comunidad. Compartimos las prácticas y generamos una identidad alrededor de las mismas.

- **La cultura rige los comportamientos colectivos**

“La cultura es aquel conglomerado de presunciones que pasa desapercibido, invisible, intangible, pero que controla cada aspecto de nuestra vida.” Esta cita de Jennifer St. John define perfectamente este concepto. Visto de otra forma, podemos decir que la cultura es un conjunto de códigos que vamos aprendiendo desde la niñez y que nos dicen qué hacer, cuándo hacerlo, cómo hacerlo y dónde hacerlo. Estos códigos son intrínsecos a cada sociedad o grupo humano.

Pensemos en la manera en que celebramos fechas importantes, como la Navidad: esta celebración tiene un significado para los cristianos, pero no para los musulmanes o para los budistas. De hecho, se celebra de manera muy diferente en Colombia a como se hace en Estados Unidos. Y si pensamos en Colombia, la Navidad es muy diferente en Bogotá o en el municipio de Ataco, Tolima. Incluso se celebra distinto según los barrios de Bogotá. La manera en que celebramos esta fecha, así como la forma en que concebimos la salud, nuestros hábitos de higiene y nuestras expresiones sociales y artísticas hacen parte de esos códigos que compartimos con nuestra sociedad y que cambian de un grupo humano a otro.

Además de estos tres principios claves existen otros elementos importantes para entender la cultura desde la perspectiva antropológica:

- **La cultura es simbólica.**

Los seres humanos tenemos la facultad de dar sentido a los distintos eventos, hechos o elementos que nos rodean. Estos significados están también asociados a los contextos en los que se desarrollan tales eventos. Por ejemplo, si vemos un cuchillo untado de sangre en manos de un hombre que se encuentra al lado de una res en una carnicería, este cuchillo será interpretado como una herramienta y el hombre como un carnicero. Si vemos el mismo cuchillo untado de sangre en manos de un hombre que se encuentra al lado del cadáver de otro hombre en un callejón, ese cuchillo será entonces un arma y el hombre un asesino. Así, los objetos, las situaciones y sus contextos se cargan de sentidos. De esta forma se mantiene y se transmite la cultura.

- **La cultura somete a la naturaleza**

Todas las personas tenemos casi las mismas necesidades determinadas por la naturaleza. Hablamos aquí de las necesidades fisiológicas, por ejemplo. Todos necesitamos dormir, pero la manera en que lo hacemos, es decir, la hora de dormir, si lo hacemos en una cama o en el suelo, si compartimos habitación y lecho, todas esas características dejan de ser parte de las necesidades fisiológicas y se convierten en funciones determinadas por la cultura. Así, los actos y criterios biológicos están sujetos a ser sometidos de maneras diferentes por la cultura en la que nos insertemos.

- **La cultura lo abarca todo**

No existe ningún aspecto de la vida de las personas que no haga parte del gran concepto de cultura. No se trata sólo de un aspecto puntual, relacionado al folclor o a las bellas artes, sino a todas las formas que usamos para interactuar. Para explicarnos mejor, no se trata sólo de conocimientos, modales o de asistir a la ópera y al teatro. Las recetas, el idioma, la televisión, todos estos aspectos hacen parte de la cultura e influyen a la sociedad en general. Como bien lo expresó Jesús Martín Barbero: “Los artistas hacen arte, la cultura la hacen las personas del común en los espacios públicos.”

- **La cultura es pautada**

Al aceptar que la cultura es un todo y que se comparte entre los individuos de una sociedad, estamos aceptando que ésta también es cambiante, que evoluciona y que sus distintos aspectos se encuentran interrelacionados. Pensemos por un momento en el concepto de niñez. Hasta hace unos 60 años, la forma de educar (o no) a los hijos era una decisión exclusiva de sus padres. Eran las familias las que decidían si los hijos estudiaban, si iban al médico, o si trabajaban o no desde tempranas edades. Aunque hoy seguimos viendo a muchos niños trabajando, culturalmente estamos condicionados para creer que deben ir a la escuela, que el trabajo debe estar destinado para personas mayores y que deben ser cuidados en su salud, su bienestar y su intelecto. Este cambio

cultural reciente ha modificado muchísimos aspectos: ha cambiado a las familias, los sistemas educativos, las estructuras del trabajo, etc.

En síntesis, reconocemos que la cultura es un todo. Es, parafraseando a Jeniffer St. John, el agua en la que nada el pez. La cultura es inherente a todo ser humano y se refiere a todos los aspectos de la vida. La cultura es compartida entre los miembros de una sociedad y grupo humano y se aprende a partir de la interacción entre ellos. La cultura representa y demarca nuestras creencias, valores, comportamientos y expresiones. La cultura puede, y de hecho lo hace, cambiar.

Arte y patrimonio: parte de la cultura.

Hemos establecido anteriormente que la cultura es todo aquello que los seres humanos aprenden para sobrevivir, que se comparte y se transmite a través de las sociedades y que se carga de significados. En este sentido la expresión artística, cualquiera que sea su fuente, hace parte de la cultura. El arte, así como la gastronomía, la arquitectura y las costumbres de los pueblos, entre otros aspectos, se consolidan como un tesoro de las sociedades y conforman su patrimonio cultural. A continuación profundizaremos en estos dos conceptos: Arte y Patrimonio, fundamentales en los procesos de gestión de la cultura.

¿Qué es Arte?

“Arte es todo lo que los hombres llaman arte”.

Dino Formaggio

Una de las definiciones más frecuentemente utilizada, afirma que “Arte es toda obra humana que expresa simbólicamente, mediante diferentes materias, un aspecto de la realidad entendida estéticamente”¹. En términos más amplios, se entiende por arte a cualquier actividad realizada por los seres humanos y cuya finalidad sea estética o comunicativa. A través del arte se expresan emociones, sentimientos e ideas que reflejan una cierta visión del mundo. Como parte de la cultura, el arte sirve para transmitir valores (o antivalores) e ideas acerca de lo que es inherente a las culturas.



La Madonna del Jilguero.
Rafael Sanzio, 1507. Galería
de los Uffizi. Florencia. Italia.

¹

El arte tiene un carácter creativo y su concepto ha ido cambiando con el tiempo. Su definición es tan subjetiva como el arte mismo y depende mucho del momento histórico, de la cultura en la que se produce y del artista mismo.

En la antigüedad griega y romana se consideraba arte a cualquier destreza que se manejara con maestría. Así, ser comandante de un ejército, ser buen cocinero, tallar la madera o cantar era igualmente arte. Es sólo hasta el siglo 16 que se da el criterio de separar las artes de los oficios, definiendo como artístico a aquello que intencionalmente muestre la belleza. Los productos u objetos artísticos, como las pinturas y las esculturas, sólo estaban destinados a un consumo estético, no perturbador. El arte era exclusivo de las élites y se reservaba para su disfrute.

Con el paso del tiempo la visión del artista fue cobrando importancia, de manera que no se trataba ya de mostrar las cosas “tal y como son”, sino que se acepta también aquello que ve el artista. La estética comienza a ser cuestionable y se dan rupturas en los criterios y conceptos de aquello que es “esencialmente bello” con lo que el artista interpreta acerca de la belleza. Este concepto evoluciona de manera dramática, hasta encontrarse con posturas abiertamente políticas entre las cuales se dan aquellas que consideran que es responsabilidad del artista generar conciencia e identidad nacionalista o las que proponen como tarea primordial mostrar la realidad, más que la belleza.

Hoy por hoy, el concepto de arte se ha transformado de manera significativa. Con la “muerte” del concepto de realidad, a partir de los hallazgos científicos y las posturas filosóficas, muere también la posibilidad de una única versión de arte. Lo abstracto, por ejemplo, se convierte en una forma de mostrar el “yo interior”. La fotografía, al alcance de todos y todas, la posibilidad de comunicarnos en tiempo real a través de la internet y la inevitable influencia que otras culturas tienen hoy sobre nosotros, ha llevado el arte a ser una experiencia, más que un producto o un objeto.



Dino Formaggio, filósofo italiano que dedicó su vida al estudio del arte y la estética, dijo: “Arte es todo lo que los hombres llaman arte”. Aunque suene a simplismo, esta definición demuestra el carácter cambiante del concepto de arte, según los criterios que antes mencionábamos. Para entender mejor esta afirmación, veamos las siguientes obras:

Esta pintura, llamada “La clase de danza”, del pintor francés Edgar Degas, fue realizada a finales del siglo 19

(1876). En su momento las técnicas de Degas, sus temáticas e incluso los sujetos que pintaba, hicieron que su arte fuera polémico. Aunque muchos lo exaltaron, no faltaron críticos que denigraran de su obra. En la actualidad, Degas es reconocido como uno de los grandes artistas de la pintura sería extraño encontrar a alguien que no considerara que sus obras sean arte en el más excelso de los sentidos.

Veamos ahora un graffiti pintado en una de las calles de Bogotá. Habrá quienes consideren que esta expresión urbana es “vandalismo” más que arte. Existen de brigadas de limpieza de la ciudad para borrar estas pinturas que, por definición, están hechas para ser destruidas. Al final, estas dos piezas tienen ciertas semejanzas: las dos expresan una forma de ver a la sociedad, las dos tienen por objeto comunicar de manera estética una visión del mundo propia del artista.

Lo mismo pasa con las expresiones musicales. Algunos disfrutaban de la ópera y la convierten casi en un ritual al que hay que asistir con trajes de gala y permanecer en silencio; aunque el recinto es colectivo (la sala de conciertos) el disfrute es individual. Para otros, la experiencia de la música está asociada al consumo de alcohol, a la algarabía y al disfrute colectivo. De otra parte, los adelantos científicos y las nuevas posturas filosóficas nos han traído nuevas acepciones acerca de lo que es o lo que debe ser el arte. Asistimos a su masificación o, dicho de otra forma, a la toma por asalto del espacio público como escenario, como espacio artístico. Aunque los críticos siguen existiendo, parece existir un solo acuerdo fundamental: el desacuerdo.



No es posible pues delimitar el arte con base en las formas o concepciones del pasado. Sabemos que el arte es cambiante, dinámico; que se transforma constante y rápidamente. Sabemos que ya no está destinado a existir únicamente en los museos y las salas de concierto y también hemos aceptado que pertenece a todas las personas y no sólo a las élites. Entendemos que el arte, como en el caso del graffiti, puede ser efímero y que el artista no es solamente un ser elevado y culto. Como lo enunció el artista alemán Joseph Beuys, quizás irónicamente, “cualquiera puede ser artista”.

Patrimonio cultural.

"El Patrimonio Cultural de la Nación está constituido por todos los bienes materiales, las manifestaciones inmateriales, los productos y las representaciones de la cultura que son expresión de la nacionalidad colombiana, tales como la lengua castellana, las lenguas y dialectos de las comunidades indígenas, negras y creoles, la tradición, el conocimiento ancestral, el paisaje cultural, las costumbres y los hábitos, así como los bienes materiales de naturaleza mueble e inmueble a los que se les atribuye, entre otros, especial interés histórico, artístico, científico, estético o simbólico en ámbitos como el plástico, arquitectónico, urbano, arqueológico, lingüístico, sonoro, musical, audiovisual, filmico, testimonial, documental, literario, bibliográfico, museológico o antropológico"

Ley 1185 de 2008.

A lo largo de la historia humana las distintas culturas han creado, modificado y preservado verdaderos tesoros que les representan y reflejan. Ya sean obras de arte, oficios, costumbres o edificios, estos son una herencia invaluable que nos recuerda quiénes somos, de dónde venimos y lo que nos ha marcado.

El patrimonio cultural es precisamente eso, la herencia que viene del pasado de las culturas y que es preservada para ser transmitida a futuras generaciones.

Es importante puntualizar que si bien todo lo que produce la interacción humana es cultura, no todas las manifestaciones y productos culturales son necesariamente relevantes. Aquellas obras, producciones o manifestaciones que tienen un especial valor son las que se consideran como patrimonio. Estas piezas de la cultura no pertenecen exclusivamente al arte. Son parte del patrimonio los usos y costumbres de ciertos pueblos, los conocimientos especiales, las técnicas de algunos oficios, expresiones del folclor como bailes o cantos, edificios o ciudades, etcétera. Dada la enorme variedad de objetos, expresiones y productos que hacen parte del patrimonio, se han definido ciertas características y categorías para poderle clasificar.

Características del patrimonio cultural.

Como se mencionaba anteriormente, todo lo producido por la interacción humana es cultura, pero no toda expresión cultural es patrimonio. Para definir que cierto producto cultural cabe en la categoría de patrimonio, debe reunir las siguientes características:

Debe ser destacable: obras de arte como las de Picasso o Goya, edificios como los diseñados por Gaudí, ciudades como Cartagena o Capadocia, expresiones como el Carnaval de Barranquilla.

Debe ser relevante socialmente: el Carnaval de Blancos y Negros, en Nariño, es un buen ejemplo. Obras civiles, como la Catedral de Sal de Zipaquirá, son también una muestra acerca de la relevancia de una obra que se convierte en patrimonio.

Puede ser material o inmaterial: como se ha dicho, el patrimonio puede ser tangible, como las pinturas, los edificios, las cerámicas; o intangible (inmaterial) como los saberes ancestrales de la medicina indígena o el propio espacio cultural, como el Palenque de San Basilio, en Bolívar.

Se transmite entre generaciones: esto es, que pasa de padres y madres a hijos e hijas, como los tejidos de los Wayuú en La Guajira, las piezas arqueológicas de San Agustín o el Concurso Nacional de Bandas de Paipa.

Categorías del patrimonio cultural.

Además de las características mencionadas, la amplia gama de manifestaciones patrimoniales hace necesario clasificarlas para poder mantenerlas.

Las siguientes son las categorías internacionalmente aceptadas para la definición del patrimonio:

Según su naturaleza, el patrimonio se distingue entre aquellas piezas que son consideradas artísticas de las que tienen un carácter más funcional o utilitario. En esta categoría se encuentran:

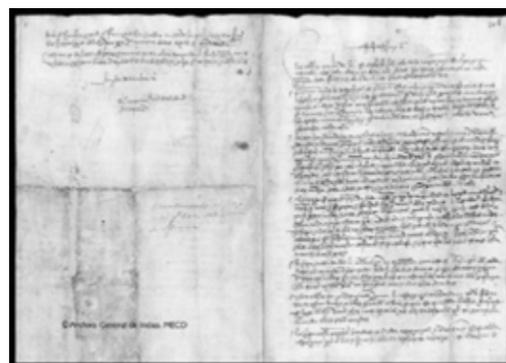
- **Patrimonio construido/inmuelle/arquitectónico:** caben aquí los edificios u otras obras civiles o construcciones. Se trata de iglesias, edificios que tienen un importante valor arquitectónico e incluso ciudades o pueblos.



Carroza del Carnaval de Negros y Blancos en la ciudad de Pasto, declarado como patrimonio cultural inmaterial de la humanidad en 2009.

- **Patrimonio mueble:** se refiere a todo aquello que se puede trasladar. Pueden tener un carácter artístico, como la pintura, la escultura y la orfebrería; aunque también pueden ser funcionales, como la cerámica, los textiles, el mobiliario, la joyería, etc.
- **Patrimonio inmaterial/intangible:** se trata de todo aquello que no puede ser asido o contenido. Caben aquí expresiones como la música, la danza o el teatro tradicional, las lenguas tradicionales, ciertos ritos, juegos como el balero o el trompo, las recetas y formas de alimentación, y los conocimientos tradicionales tales como el uso de plantas, técnicas de talla o bordado, etc.

Según la fuente de información, el patrimonio puede catalogarse a partir de las técnicas que se usan para llegar al mismo, para descubrirlo o mantenerlo. Encontramos en esta categoría:



Facsimil de uno de los primeros relatos de Elcano, acerca de su expedición alrededor del mundo. 1522. Archivo de Indias, España.

Patrimonio documental: se refiere a los libros, documentos, mapas, fotografías y otros materiales de similares características. Aquí podremos citar ejemplos como el Archivo General de Indias, que se encuentra en la ciudad de Sevilla, España y que contienen la mayor colección de documentos acerca de las expediciones del descubrimiento, la conquista y la colonización de América por parte de la Corona Española.

Patrimonio arqueológico: es todo aquel que ha sido hallado a través de excavaciones o trabajo especializado de laboratorio. Ejemplos relevantes de este tipo de patrimonio son las

momias muiscas exhibidas en el Museo Nacional; los hipogeos de Tierradentro o las recientes excavaciones del sitio “Herrera” en Soacha, Cundinamarca.

Patrimonio etnográfico: se “descubre” a partir de las observaciones y experiencias relativas a una cultura. Se trata de festivales, como el Concurso de Bandas de Paipa en Boyacá, de la gastronomía, como la receta del caldo parado o los aplanchados; o las técnicas de pastoreo propias de los indígenas.

Patrimonio natural: está constituido por [monumentos](#) naturales construidos por formaciones físicas y biológicas, creadas a lo largo del tiempo por la [naturaleza](#) y adquiriendo un valor universal excepcional desde el punto de vista estético y científico. El patrimonio natural lo constituyen las [reservas de la biósfera](#), los monumentos naturales, las reservas y [parques nacionales](#), y los santuarios de la naturaleza.

¿Por qué es importante preservar el patrimonio cultural?

La importancia de preservar el patrimonio cultural de una sociedad radica en la capacidad de reconocimiento de procesos que se han prolongado a lo largo de décadas, incluso siglos y milenios (como en el caso de las pirámides de Egipto o Teotihuacán) y que nos recuerdan quiénes somos y de dónde venimos como sociedad. El patrimonio cultural se encuentra en constante amenaza, ya sea por el paso del tiempo, los procesos de globalización que no respetan las expresiones culturales tangibles o intangibles, o por las necesidades que surgen de la vida moderna. Es importante pues, asegurar el resguardo y protección del patrimonio cultural de nuestra sociedad, a través de prácticas responsables, inclusivas y sostenibles de gestión cultural, y turismo cultural controlado.

RESUMEN

Como hemos visto a lo largo de este documento, existen múltiples definiciones de cultura. De acuerdo a la definición antropológica, la cultura es el conjunto de saberes, creencias, valores y comportamientos que se comparten a través del grupo humano o sociedad y que rigen su comportamiento. La cultura se caracteriza porque es aprendida y compartida por los individuos de cierta sociedad o grupo humanos. Además rige los comportamientos de esa sociedad. Característicamente, la cultura es simbólica, somete a la naturaleza, es pauta entre los miembros de la sociedad que la comparte y abarca todas las dimensiones de la vida humana.

El arte es una de las variables de la cultura y se refiere a la producción creativa de la humanidad orientada desde una perspectiva estética, más que funcional. Se encuentra en todos los estratos de la sociedad, en los cuales se manifiesta de distintas formas. El arte es cambiante y subjetivo, por lo que no depende de visiones elitistas o críticas de su valor. Finalmente, el patrimonio cultural está constituido por las manifestaciones materiales e inmateriales que son destacables y relevantes para una sociedad y que se transmiten de generación en generación. El patrimonio puede ser catalogado a partir de su naturaleza o de la fuente de información que se utilice para encuadrarlo. Es importante preservar el patrimonio, pues éste aporta a nuestra identidad y nos permite entender nuestros procesos sociales y culturales, nuestras raíces y de cierta manera, a definir nuestro futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- HERRIMAN, Nicholas. *Entangled State. Sorcery, State Control and Violence in Indonesia*. Yale University South East Asia Studies. Connecticut. United States. 2012.
- BARBERO, Jesús Martín. *De los medios a las mediaciones Comunicación, cultura y hegemonía*. Anthropos. 2010.
- GARCIA-CANCLINI, Néstor. *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Mondadori. 2001.
- THUILLIER, Jacques. *Teoría General del Arte*. Fondo de Cultura Económica. México. 2006.
- GEHLEN, Arnold. *Antropología filosófica*. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona. 1993.
- REYES RODRÍGUEZ, Maribel. *Introducción a las ciencias sociales: aspectos sociales y culturales*. Editorial Plaza Mayor. San Juan. Puerto Rico. 2004.
- ZAMACOIS, Joaquín. *Temas de estética e historia de la música*. Labor. Barcelona. 1990-

Videos y sitios web:

- Patrimonio Inmaterial de Colombia. Ministerio de Cultura de la República de Colombia: <https://www.youtube.com/watch?v=zWGNdLMRuAU>
- Convención sobre Patrimonio Cultural Material e Inmaterial de la humanidad: <http://whc.unesco.org/en/about/>
- Arte: <http://es.wikipedia.org/wiki/Arte>
- UNESCO <http://en.unesco.org/>
- ¿Qué es patrimonio cultural? <https://www.youtube.com/watch?v=w3HaUQqDbL8>
- Uniandes. ¿Cómo aporta la cultura al desarrollo? – Jesús Martín Barbero. <https://www.youtube.com/watch?v=nopQPYq12wQ>
- Patrimonio Natural. http://es.wikipedia.org/wiki/Patrimonio_natural

CAPÍTULO 1

CONCEPTOS BÁSICOS PARA LA COMPRENSIÓN DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA DE LA CULTURA

LECCIÓN 2. Gestión cultural y gestión participativa de la cultura

COMPETENCIA A DESARROLLAR

Los y las participantes estarán en capacidad de comprender los conceptos en los cuales se enmarca la gestión cultural, podrán identificar un problema cultural y entender las particularidades del perfil o perfiles del gestor cultural.

Por Diana Roa Castro

Introducción

Desde hace varios siglos ha existido un importante interés por producir, patrocinar, preservar y promover las artes y la cultura. Desde las épocas del renacimiento, en la que los mecenas (miembros de las élites nobles y adineradas de Europa) patrocinaban a músicos, pintores y escultores a cambio de su producción artística; hasta la aparición de complejas organizaciones encargadas de promover espectáculos alrededor del planeta, observamos cómo algunas expresiones del arte y la cultura se convierten en objetos de consumo y, por lo tanto, de gestión.

El propósito de este documento es aportar elementos a la definición del concepto de gestión cultural, así como identificar el rol del gestor o gestora, y algunas de sus competencias propias. Es fundamental en este sentido, comprender claramente la función de gestores y gestoras como ciudadanos con base en la identificación de los problemas

que pretenden resolver, por lo que dedicaremos una parte a comprender como se configura un problema cultural.

¿Qué es gestión cultural?

Ya hemos visto dos de los conceptos centrales a la gestión cultural. De una parte, hemos llegado a una definición de cultura a partir de la perspectiva antropológica, lo que nos ha permitido entender la inmensidad del contexto en el cual se desenvuelven los gestores y gestoras culturales. De otro lado, hemos concretado una cierta delimitación del significado de “proceso cultural”, permitiéndonos así utilizar un lente específico – la cultura – para el análisis de problemas sociales. Es el momento entonces de definir el término gestión.

Desde una mirada clásica, el término gestión ha sido homologado a la administración, que plantea, entre otras, las siguientes funciones:

- Mando (casi siempre jerarquizado).
- Definición y supervisión de procesos, normas, mecanismos de control sobre los recursos.
- Búsqueda y mantenimiento de recursos financieros, humanos, técnicos e inmateriales.
- Garantía del funcionamiento de un proyecto a partir de limitantes como el tiempo, los recursos y los resultados esperados.

El término, sin embargo ha evolucionado y hoy por hoy las distintas escuelas de administración han migrado a conceptos que contienen en sí mismos un alto sentido ético y de responsabilidad. Así, el término gestión puede diferenciarse de la administración clásica en los siguientes aspectos:

- El gestor o gestora, se preocupa no sólo por obtener recursos, sino por disponerlos de manera tal que generen redes y rendimientos sociales que van más allá de lo financiero.
- El gestor o gestora debe (o debería) conocer a profundidad los recursos que administra, pues solo sobre la base de dicho conocimiento puede coordinar la interacción de los mismos de manera planeada.
- El gestor o gestora debe tener un alto sentido ético y de transparencia, pues parte de su quehacer implica la rendición de cuentas ante los actores clave de los

procesos que administra. Debe pues, responder por los efectos (positivos y negativos) que se desencadenen de dichos procesos.

Estas diferencias no son de por sí excluyentes, sino más bien complementarias y nos han permitido dar forma a una disciplina que cobra cada vez mayor relevancia a nivel global.

La gestión cultural, como actividad específica, viene desempeñando una función social desde hace varias décadas pero es hasta hace poco más de 30 años que se ha pensado en su profesionalización y, consecuentemente, en definir los perfiles de quienes se desempeñan como gestores culturales y el rol que deben ejercer.

Existen diversas visiones de lo que es y lo que implica la gestión cultural. La visión anglosajona se ha orientado hacia la preservación del patrimonio cultural desde la perspectiva de la museografía, la preservación de hallazgos arqueológicos e históricos, el manejo de recursos de patrimonio bibliográfico y el cuidado y preservación de lugares religiosos. Más recientemente se han interesado en la preservación del folclore nativo, que había sido tradicionalmente función de antropólogos sociales y culturales, y el manejo y la gestión de grupos de teatro, danza y orquestas. Como se puede inferir, esta mirada tiende más a la administración de recursos, que a la gestión en el sentido en que la hemos definido anteriormente.

En la visión latinoamericana prima, por el contrario, el trabajo desde las comunidades. El centro está en la identificación de procesos culturales, lo que acerca la práctica de la gestión cultural a otras prácticas de desarrollo, más que de mercado.

Aunque no hay un consenso claro sobre lo que significa la gestión cultural como disciplina, es posible definirla como *el conjunto de acciones que se desarrollan alrededor del acto creativo y cuyo objetivo principal es la socialización de la producción cultural*. Estas acciones pueden pasar a través del mercado, de los ritos y festividades, o de festivales, por ejemplo. La gestión cultural implica un esfuerzo consiente para organizar las relaciones que se generan para que los productos culturales se mantengan circulando socialmente.

En la actualidad, es posible hablar en términos de igual respeto e importancia de la gestión cultural como profesión, como rol social o como actividad comunitaria. Todas estas posibilidades han encontrado una manera de coexistir y nutrirse mutuamente, llegando así a una red de agentes profesionales, comunitarios y empíricos cuyo fin común es la promoción, la difusión, la administración y la preservación del patrimonio cultural.

¿Quién es y qué hace un gestor o gestora cultural?

Cada vez que nos aproximamos a un evento cultural (una obra de teatro, un concierto o un festival gastronómico), somos conscientes de la presencia de la artista, el cocinero, el músico. Podemos entrever incluso el rol de algunos otros agentes culturales como los promotores de artistas o los galeristas. Sin embargo, en medio del entramado que permite la socialización de todo acto cultural se encuentra un gestor o gestora cultural.

En este contexto, el gestor o gestora cultural es aquel mediador entre quien produce el acto creativo (las cantadoras, los grafiteros, las bailarinas, cocineras, músicos, tejedoras, etc.) y el público a quien se le entrega dicha producción. Evidentemente, los gestores culturales se dan en ámbitos muy distintos y pueden ser individuos u organizaciones, cuya meta es la difusión, la preservación, la promoción y la gestión de la cultura. Este quehacer, como se ha mencionado anteriormente, no es nuevo en la sociedad, aunque sí su profesionalización. La gran mayoría de gestores culturales se forman en la práctica misma, hacen parte de las comunidades y los territorios y entienden a profundidad los problemas sociales y los procesos culturales que enfrentan.

Independientemente de su nivel académico o formativo, entendemos al *gestor cultural como aquel agente de cambio social capaz de identificar, diagnosticar y analizar procesos culturales y darles solución a través del diseño, implementación, gestión y monitoreo y evaluación de estrategias para tal fin.*

Es frecuente confundir la gestión cultural con la promoción de la cultura, por lo cual es importante entender que un gestor o gestora cultural es un especialista en aquella vertiente cultural en la que se desenvuelve, y que su función se centra en la resolución de procesos culturales que conoce a profundidad. El promotor cultural, por su parte, basa su función en publicitar eventos culturales, lo que no es, ni mucho menos, una tarea menor. Mientras que el gestor cultural debe conocer de manera “experta” el tema que le atañe, ya sea éste el teatro, la danza, la gastronomía, la literatura, etc., el promotor cultural se especializa más en los consumidores de productos culturales. Ambos hacen parte de una “cadena de valor” de la cultura y su trabajo en llave suele ser la clave para el éxito en la difusión para la resolución de los llamados “procesos culturales”.

Atributos de un gestor o gestora cultural

Mucho se ha discutido acerca del perfil “ideal” del gestor o gestora cultural. Son tantos, tan diversos y tan complejos los atributos que se supone debería tener, que algunos expertos han manifestado su preocupación acerca de lo que han dado por llamar

“superhéroes de la cultura”. Claramente, como en cualquier profesión o disciplina, se trata de contar con capacidades diversas que raramente están presentes en un solo individuo. Es por esto que se presentan aquí algunos de estos factores, poniendo de presente que la mejor manera de garantizarlos es, nuevamente, formando redes sostenibles a partir del conocimiento, la empatía y, por qué no decirlo, la pasión por el desarrollo desde las lógicas de la cultura. He aquí algunas de esas competencias:

- El gestor o gestora cultural debe ser capaz de identificar, diagnosticar y analizar procesos culturales.
- El gestor cultural debe poder interpretar los contextos sociales en los que se desenvuelve para satisfacer las necesidades de productores y consumidores culturales.
- Debe estar en capacidad de identificar los recursos humanos, técnicos, culturales y financieros para resolver los procesos culturales que enfrenta.
- Debe tener la capacidad de administrar con ética los recursos de que dispone, a partir de la triple limitante que estos conforman junto con el tiempo y los resultados esperados.
- Debe ser capaz de diseñar estrategias claras y medibles para lograr los objetivos propuestos.
- Debe ser un buen comunicador o comunicadora.
- Debe estar abierto y dispuesto a aprender sobre nuevas tecnologías de la información, la comunicación y la producción creativa.

¿Qué es un proceso cultural?

Hemos mencionado anteriormente que el gestor o gestora cultural, como agente de cambio social, debe entender los procesos culturales y contar con las herramientas para resolverlo. Pero, ¿qué es un proceso cultural? Para poderlo definir, debemos recurrir nuevamente a la definición de la cultura como el conjunto de saberes, creencias, valores y prácticas que se comparten a través del grupo humano o sociedad y que rigen su comportamiento. Conforme a esta definición, todo problema social puede ser visto a la luz de la cultura, convirtiéndolo así en un proceso cultural. Veamos un ejemplo:

“Del crimen pasional a la violencia basada en el género. Durante muchísimo tiempo escuchamos hablar de la llamada violencia intrafamiliar. Casi siempre se nos presentaba como un “asunto privado” y se evitaba hablar de ciertos casos con el pretexto de que “la ropa sucia se lava en casa”. Poco o casi nada se sabía sobre este fenómeno pues las personas violentadas evitaban denunciar y seguían atadas en ciclos de violencia que acababan por romperse, frecuentemente de manera muy trágica. Trabajar sobre la violencia contra las mujeres era casi impensable pues se consideraban normales ciertos

comportamientos como la violencia física del esposo, novio o amante hacia su pareja. No existía el concepto de violación dentro del matrimonio y ante la poca presencia de la mujer en el mercado laboral, era muy frecuente que existiera una dominación desde la perspectiva económica. Este “problema social” comenzó a ser atacado hace relativamente poco. No han pasado aún 40 años de la promulgación de la Convención de las Naciones Unidas para la erradicación de todas las formas de discriminación contra la mujer. La Convención convirtió en problema político lo que antes era un “asunto privado” y al darle este enfoque, obligó a los líderes mundiales a proveer respuestas serias y sostenibles a los problemas de la mitad de la población mundial: las mujeres.

De otro lado, la comunidad médica también se encontraba en alerta y no era para menos: el número de mujeres y niñas abusadas y violentadas crecía cada año. Lo anterior significaba ya no sólo un problema de violencia, sino un costo elevado para el sistema de salud en los países, especialmente en los menos desarrollados. Se plantearon mecanismos para medir el impacto de la violencia de género, se crearon sistemas de vigilancia epidemiológica y los casos de maltrato se volvieron de obligatorio reporte. Las cifras resultaron escandalosas: al menos 1 de cada 3 mujeres había experimentado o experimentaría algún tipo de violencia en su vida debido al hecho de ser mujer; el 50% de las mujeres asesinadas morían a manos de sus parejas. Al darle una mirada al tema de la violencia de género desde la perspectiva de un problema de salud, pudimos entender qué pasaba con más mujeres violentadas y medir el impacto de este “asunto privado” para la sociedad en pleno.

Sin embargo, aún no entendíamos muy claramente lo que ya se nos estaba planteando desde el feminismo de los años 60 y 70. El verdadero problema no era la violencia contra las mujeres. Ese era un síntoma. Aberrante, pero al fin y al cabo un síntoma. El problema real era de índole cultural y su nombre es “machismo”. Comenzamos entonces a plantearnos, desde la cultura, aquellos estereotipos, comportamientos y creencias que promovían una idea de superioridad del hombre y por ende, de la mujer como súbdita o subproducto. Esta nueva mirada nos ha permitido el análisis crítico de fenómenos como las telenovelas, los reinados e incluso los sistemas educativos. También ha dado pautas para la definición de campañas de comunicación, educación y movilización ciudadana y hasta han generado nuevos movimientos de género, como el de las nuevas masculinidades.”

Claro, existen problemas o procesos quizás mucho más relacionados con el fenómeno de la producción cultural, como por ejemplo la baja en los índices de lectura, la tendencia a la desaparición de alguna lengua indígena por causa de procesos de destrucción violenta o aculturación, la pérdida de recetas ancestrales debido al poco interés de las nuevas generaciones por la cocina, o la desaparición de ciertos oficios a causa de nuevas tecnologías. Estos procesos, sin embargo, son problemas sociales en sí mismos, pues plantean la desaparición del patrimonio material e inmaterial, y con ello la pérdida de identidad e historia.

Como podemos notar, los procesos culturales son también (o sobretodo) problemas sociales. En este orden de ideas, y teniendo en cuenta la característica pautada de la cultura, estos tienen soluciones gestionables a través de la propia cultura.

De conformidad con lo anterior, *el proceso cultural como problema podría definirse como una situación que amenaza con la pervivencia o preservación de alguna parte del patrimonio cultural material e inmaterial y que afecta de modo inconveniente a un número considerable de personas. Los problemas culturales son delimitables y solucionables a través de la acción colectiva.*

Agentes de la Gestión Cultural

Como hemos visto anteriormente, los gestores culturales tienen como función primordial el desarrollo de soluciones a procesos culturales. En este sentido, deben estar dotados de una serie de atributos o competencias que les permitan servir de puente entre quienes se encargan del acto creativo y sus potenciales audiencias. En esta perspectiva, uno de sus objetivos debe ser el de incidir en la administración de los procesos culturales, por lo que pueden tener diversas características y estar ubicados en los sectores públicos, privados o en las organizaciones de base.

Agentes culturales del sector público: se trata de las instituciones de la administración pública que tienen por misión la promoción, gestión, difusión y preservación del patrimonio cultural, y en el caso específico de la Secretaría Distrital de Cultura Recreación y Deporte, el diseño de estrategias para garantizar la conservación y el enriquecimiento de la creación y las expresiones culturales propias de una población diversa en su conformación étnica, sociocultural e histórica; la ejecución de las políticas, los planes y los programas en los campos cultural y patrimonial y, de manera sobresaliente, tienen la responsabilidad de gestionar la ejecución de las políticas, los planes y los proyectos culturales y artísticos, con el fin de garantizar el efectivo ejercicio de los derechos culturales y fortalecer los campos cultural, artístico y patrimonial. Son ejemplos de este tipo de agentes: los Ministerios, las Secretarías o Institutos de Cultura, las Bibliotecas Públicas, las Cinematecas, Orquestas, etc.

Es posible encontrar agentes culturales del sector público en todos los niveles territoriales, y sus funciones y alcances les implican un relacionamiento constante con comunidades, organizaciones de base, entidades privadas, pares territoriales y entidades homólogas del orden internacional.

Entre sus funciones se encuentran la regulación a través de normas, la colocación de recursos para la difusión y promoción de la cultura a través de subvenciones, el cuidado y preservación del patrimonio y la administración de otras organizaciones de este mismo sector y nivel.

Agentes culturales del sector privado: se conforman a partir de empresas o unidades de negocio, cuya función principal está ligada a la promoción y provisión de servicios culturales. Ejemplos de este tipo de agentes son: las galerías privadas de arte, los promotores de espectáculos, los circos, algunas orquestas o grupos musicales, etc.

Aunque cumplen una función social, pues nos permiten disfrutar de manifestaciones culturales de lugares distantes o de especial interés, en algunos casos su estructura es ejecutiva y comercial con fines de lucro, coexistiendo también organizaciones sin ánimo de lucro.

Agentes del sector asociativo o de base: son organizaciones generalmente surgidas en el seno de las comunidades y de estructura participativa. Ejemplos de estos agentes son: los colectivos de teatro, las bandas municipales, grupos de danzas folclóricas, asociaciones de artistas callejeros, etc.

Resumen

La gestión cultural, una práctica existente hace varias décadas, o quizás siglos, ha vivido una importante evolución a lo largo de los últimos treinta años. Hoy por hoy se entiende a esta disciplina como el conjunto de acciones que se desarrollan alrededor del acto creativo y cuyo objetivo principal es la socialización de la producción cultural. Se reconoce que mientras existe un tránsito a la profesionalización de la gestión cultural, la práctica empírica, desarrollada principalmente desde las organizaciones de base e individuos interesados en el desarrollo de las comunidades a partir de la cultura, es irremplazable, y sus actores son también gestores culturales con funciones distintas y complementarias.

El gestor o gestora cultural es ante todo un agente de cambio social capaz de identificar, diagnosticar y analizar procesos culturales y darles promoción a través del diseño, implementación, gestión y monitoreo y evaluación de estrategias para tal fin. Debe tener una serie de aptitudes diversas, entre las que se destacan las capacidades para la adecuada identificación, diagnóstico y análisis de procesos culturales, la conformación y mantenimiento de redes, el posicionamiento adecuado de recursos humanos, técnicos y financieros para el potenciamiento de sus capacidades y el diseño, implementación y

seguimiento de estrategias para lograr como resultado la promoción de los procesos identificados.

Para gestionar los procesos culturales, es necesario contemplar diversos sectores, cuya interacción en los mercados, la política y la vida comunitaria es fundamental para el desarrollo de la cultura. Es así como se encuentran agentes culturales en el sector público, en el sector privado y en el sector asociativo.

BIBLIOGRAFÍA

DRUCKER, Peter. *The effective executive. The definite guide to getting the right things done*. HarperBusiness. Revised edition. 2006.

BERNARDEZ, Jorge. *La profesión de la gestión cultural, definiciones y retos*. 2003.
En http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_JBernardez.pdf

SCHARGORODSKY, H. *Un perfil del gestor cultural profesional en América Latina y el Caribe: Su relación con la formación en gestión cultural*. 2003. Disponible en:
http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_HSchargorodsky.pdf

Resoluciones Preliminares del Primer Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural, disponible en:
<http://www.culturarecoleta.cl/wp-content/uploads/2014/11/Resoluciones-preliminares-Congreso-RedLGC.pdf>

Videos y sitios web:

Acercamiento a la profesión del gestor cultural.
www.youtube.com/watch?v=LUyDJg2XKCg

Cultural resources management.
http://en.wikipedia.org/wiki/Cultural_resources_management

Pensamiento Libre: Gestión cultural – ¿qué, quien, cómo y para qué?
http://www.youtube.com/watch?v=El_pCuvBlro&hd=1

Gestión Cultural. <http://www.youtube.com/watch?v=xEMgsea-E3g&hd=1>
y http://www.youtube.com/watch?v=v_skbREOPeg&hd=1

El perfil del gestor cultural. <http://www.youtube.com/watch?v=7i79BkXVqyw&hd=1>

CAPÍTULO 1

CONCEPTOS BÁSICOS PARA LA COMPRENSIÓN DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA DE LA CULTURA

LECCIÓN 3. Marco Normativo

COMPETENCIA A DESARROLLAR

Al finalizar esta lección, los estudiantes estarán en capacidad de reconocer el marco normativo que rige a la gestión cultural en Colombia y el Distrito Capital.

Por Diana Roa Castro

Introducción

Colombia ha sido uno de los países con más desarrollo en cuanto al establecimiento de una normatividad nacional que permita un espacio para la gestión de la cultura. Además de haberse involucrado de manera comprometida en tratados y convenciones internacionales y de haberse promovido como una nación en la cual se protege el patrimonio y se promueve la cultura, Colombia ha generado un robusto cuerpo de leyes y decretos que le permiten realizar acciones para la promoción de la cultura y la protección de su patrimonio cultural

Lo anterior, además de ser un significativo avance, es también un reto de enormes dimensiones. Estas leyes, decretos y tratados corren el riesgo de ser “letra muerta” si no cuentan con un aval por parte de la sociedad en pleno, que las legitime a través de su acción participativa.

El propósito de este documento es introducir a los y las participantes en las normas y decretos más relevantes en el orden nacional y distrital, con el fin de que conozcan el marco normativo en el cual se fundamenta su gestión y puedan tenerlo en cuenta para el desarrollo de su labor.

Convenios internacionales

Solo a manera informativa y como un marco de referencia para quien pretende profundizar en el tema, mencionamos a continuación los tratados y convenios internacionales que vinculan a Colombia en el tema cultural, así:

1. Convenio de Intercambio Cultural entre Colombia y Brasil, suscrito en Bogotá el 20 de abril de 1963. Aprobado mediante Ley 64 de 1973, en vigor desde el 30 de agosto de 1974.
2. Convenio sobre Colaboración Cultural y Científica entre la República de Colombia y la República Popular de Bulgaria, firmado en Bogotá el 17 de marzo de 1972. Aprobado mediante Ley 48 de 1973, en vigor desde el 3 de febrero de 1975.
3. Convenio Cultural entre la República de Colombia y la República Árabe Unida (Egipto), suscrito en Bogotá el 24 de marzo de 1960. Aprobado mediante Ley 11 de 1968, en vigor desde el 31 de octubre de 1968.
4. Convenio Cultural entre la República de Colombia y la República de Corea, suscrito en Bogotá el 27 de julio de 1967. Aprobado mediante Ley 27 de 1975, en vigor desde el 14 de julio de 1976.
5. Convenio Cultural entre la República de Colombia y la República de Costa Rica, suscrito en San Andrés el 22 de junio de 1980. Aprobado mediante Ley 34 de 1981, en vigor desde el 15 de diciembre de 1999.
6. Convenio de Cooperación Cultural y Educativa entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República de Cuba, suscrito en La Habana el 7 de julio de 1978. Aprobado mediante Ley 39 de 1993, no se encuentra en República de Cuba, suscrito en La Habana el 7 de julio de 1978. Aprobado mediante Ley 39 de 1993, no se encuentra en vigor.
7. Convenio sobre el Intercambio Cultural entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República Socialista de Checoslovaquia, suscrito en Bogotá el 23 de abril de 1979. Aprobado mediante Ley 15 de 1980, en vigor desde el 25 de febrero de 1981.
8. Convenio de Cooperación Cultural, Científica y Educativa entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República de Chipre, suscrito en México el 11 de marzo de 1986. Aprobado mediante Ley 28 de 1987, en vigor desde el 24 de junio de 1989.
9. Convenio Cultural Colombia y Ecuador, suscrito en Quito el 11 de junio de 1958. Aprobado mediante Ley 28 de 1964, en vigor desde el 27 de abril de 1965.
10. Convenio Cultural entre la República de Colombia y la República del Ecuador, suscrito en Quito el 20 de mayo de 1971. Aprobado mediante Ley 49 de 1973, en vigor desde el 22 de agosto de 1975.
11. Convenio Cultural entre Colombia y España, suscrito en Madrid el 11 de abril de 1953. Aprobado mediante Ley 139 de 1963, en vigor.
12. Protocolo de Cooperación Educativa y Cultural entre la República de Colombia y el Reino de España Integrante del Tratado General de Cooperación y Amistad, suscrito en Madrid el 29 de octubre de 1992.

13. Convención sobre Intercambio Cultural entre Colombia y Francia, suscrito en Bogotá el 31 de julio de 1952. Aprobado mediante Ley 75 de 1969, en vigor desde el 13 de febrero de 1961.
14. Acuerdo marco de Cooperación Cultural entre Colombia y Francia, suscrito en París el 13 de junio de 1979. Aprobado mediante Ley 12 de 1980, en vigor desde el 22 de febrero de 1980.
15. Convenio Cultural entre la República de Colombia y la República de Guatemala, suscrito en Bogotá el 25 de julio de 1980. Aprobado mediante Ley 21 de 1984, en vigor desde el 16 de junio de 1986.
16. Convenio Cultural celebrado entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República de Honduras, suscrito en Tegucigalpa el 12 de agosto de 1961. Aprobado mediante Ley 51 de 1973, en vigor desde el 18 de junio de 1974. Acuerdo sobre Cooperación Cultural y Científica entre la República de Colombia y la República Popular de Hungría, suscrito en Bogotá el 20 de febrero de 1981. Aprobado mediante Ley 50 de 1982, en vigor desde el 20 de mayo de 1983.
17. Convenio Cultural entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República de India, suscrito en Bogotá el 22 de mayo de 1974. Aprobado mediante Ley 7 de 1976, en vigor desde el 30 de abril de 1976.
18. Convenio Cultural entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República de Italia, suscrito en Bogotá el 30 de marzo de 1963. Aprobado mediante Ley 47 de 1973, en vigor desde el 3 de julio de 1974.
19. Convención de Intercambio Cultural entre la República de Colombia y Nicaragua, suscrito en Bogotá el 13 de febrero de 1969. Aprobado mediante Ley 66 de 1973, en vigor desde el 19 de septiembre de 1976.
20. Convenio de Cooperación Cultural entre la República de Panamá y la República de Colombia, suscrito en Bogotá el 11 de septiembre de 1984. Aprobado mediante Ley 74 de 1986, en vigor desde el 15 de junio de 1992.
21. Convenio de Intercambio Cultural y Científico entre la República de Colombia y la República de Polonia, suscrito en Bogotá el 10 de marzo de 1981. Aprobado mediante Ley 7 de 1982, en vigor desde el 10 de agosto de 1983.
22. Convenio de Intercambio Cultural y Científico entre la República de Colombia y la República Dominicana, suscrito en Santo Domingo de Guzmán el 20 de diciembre de 1969. Aprobado mediante Ley 63 de 1973, en vigor desde el 19 de agosto de 1974.
23. Convenio Cultural entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, suscrito en Londres el 3 de julio de 1979. Aprobado mediante Ley 16 de 1980, en vigor desde el 23 de mayo de 1980.
24. Acuerdo de Cooperación Cultural y Científica entre los Gobiernos de la República de Colombia y de la República Socialista de Rumania, suscrito en Bogotá el 18 de octubre de 1968. Aprobado mediante Ley 22 de 1974, en vigor desde el 25 de mayo de 1975.

Marco normativo nacional

La Constitución Política de Colombia es la máxima ley que rige a todo ciudadano o ciudadana de este país. A través de la misma se marcan los límites y reglas de cada poder (el legislativo, el ejecutivo y el judicial) y se establecen las formas en que interactúan con los ciudadanos y ciudadanas.

En 1991 Colombia estableció una nueva Constitución que se propuso cambiar los esquemas jerarquizados y excluyentes que existían en el país. Para citar un ejemplo, sólo hasta 1991 se reconoció con legitimidad la existencia de las lenguas de los pueblos indígenas como el *Nasa Yuwe*, el *Wayuunaiki* o las más de 60 lenguas habladas por pueblos indígenas. Tampoco se autorizaba en ese entonces la transmisión de usos y costumbres a través del sistema escolar.

Con el fin de reconocer la igualdad de todos los ciudadanos y ciudadanas, y en procura de la justicia social, el reconocimiento del valor cultural de todos los pueblos era una necesidad imperante. Para el caso de la cultura se crearon instituciones de cultura a nivel departamental, tales como los Institutos de Cultura o las Secretarías de Cultura, que tienen dentro de sus funciones la integración cultural de sus regiones, la asignación de recursos y la promoción de actividades culturales.

Para el caso de la vida cultural del país, la Constitución Política define:

Acerca de la diversidad étnica y cultural del país:

- **Artículo 7.** El Estado reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la Nación Colombiana

Acerca del patrimonio y las riquezas culturales y naturales:

- **Artículo 8.** Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación.
- **Artículo 72.** El patrimonio cultural de la Nación está bajo la protección del Estado. El patrimonio arqueológico y otros bienes culturales que conforman la identidad nacional, pertenecen a la Nación y son inalienables, inembargables e imprescriptibles. La ley establecerá los mecanismos para readquirirlos cuando se encuentren en manos de particulares y reglamentará los derechos especiales que pudieran tener los grupos étnicos asentados en territorios de riqueza arqueológica.
- **Artículo 95.** [Numeral 8. Es deber y obligación de los ciudadanos] Proteger los recursos culturales y naturales del país y velar por la conservación.

Acerca del fomento, promoción educación y acceso a la cultura:

- **Artículo 70.** El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional. La cultura en sus diversas manifestaciones es fundamento de la nacionalidad. El Estado reconoce la igualdad y dignidad de todas las que conviven en el país. El Estado promoverá la investigación.
- **Artículo 71.** La búsqueda del conocimiento y la expresión artística son libres. Los planes de desarrollo económico y social incluirán el fomento a las ciencias y, en general, a la cultura. El Estado creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia y la tecnología y las demás manifestaciones culturales y ofrecerá estímulos especiales a personas e instituciones que ejerzan estas actividades.

Sobre las obligaciones de los departamentos y municipios:

- **Artículo 311.** Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la constitución y las leyes.

En 1997, el Estado promulgó la *Ley 397 de 1997*, mejor conocida como *Ley General de la Cultura*, que desarrolla aquello que ya había sido regulado a través de la Constitución Política de 1991. Esta Ley define la responsabilidad del Estado en lo relativo a la cultura y propone las relaciones para el desarrollo cultural. En la Ley 397 quedan definidas las garantías para el respeto, promoción, protección y fomento de la diversidad cultural: las responsabilidades de los entes territoriales y los procedimientos para la declaración de algún bien material o inmaterial de la Nación como Patrimonio. Establece también algunos tipos de financiación fomento y estímulos para la creación artística, la investigación cultural y el desarrollo de instituciones culturales tales como museos, bibliotecas, salas de conciertos y casas de la cultura, entre otros. Es a través de esta ley que se define el Sistema Nacional de Cultura, así como la creación del Ministerio de Cultura. En el Artículo 18, la Ley establece los siguientes estímulos para la cultura:

“De los estímulos. El Estado, a través del Ministerio de Cultura y las entidades territoriales, establecerá estímulos especiales y promocionará la creación, la actividad artística y cultural, la investigación y el fortalecimiento de las expresiones culturales. Para tal efecto establecerá, entre otros programas, bolsas de trabajo, becas, premios anuales, concursos, festivales, talleres de formación artística, apoyo a personas y grupos dedicados a actividades culturales, ferias, exposiciones, unidades móviles de divulgación cultural, y otorgará incentivos y créditos especiales para artistas sobresalientes, así como para integrantes de las comunidades locales en el campo de la creación, la ejecución, la

experimentación, la formación y la investigación a nivel individual y colectivo en cada una de las siguientes expresiones culturales:

- a. Artes plásticas;
- b. Artes musicales;
- c. Artes escénicas;
- d. Expresiones culturales tradicionales, tales como el folclor, las artesanías, la narrativa popular y la memoria cultural de las diversas regiones y comunidades del país;
- e. Artes audiovisuales;
- f. Artes literarias;
- g. Museos, museología y museografía;
- h. Historia;
- i. Antropología;
- j. Filosofía;
- k. Arqueología;
- l. Patrimonio;
- m. Dramaturgia;
- n. Crítica;
- ñ. Y otras que surjan de la evolución sociocultural, previo concepto del Ministerio de Cultura.”

El Título IV de la Ley General de la Cultura está dedicado a la Gestión Cultural. A través de los artículos 57 a 78 se establecen los mecanismos de funcionamiento del Sistema Nacional de Cultura. Aunque por razones propias la Ley se concentra en la gestión desde el sector público, si enuncia de manera explícita la participación de la sociedad en general para el desarrollo de la cultura. Como hecho relevante, en el artículo 66 se crea el Ministerio de la Cultura, se le otorgan funciones y se le asigna una estructura orgánica.

La Ley 397 de 1997 fue modificada en el año 2008, a través de la Ley 1185, entre cuyos aportes se encuentran las clarificaciones para la integración del Patrimonio Nacional.

Otras normas importantes en lo relacionado con la gestión cultural y el patrimonio cultural del país son:

- Decreto 1589 de 1998 (agosto 5) por el cual se reglamenta el Sistema Nacional de Cultura –SNCu.
- Ley 70 de 1993 (Agosto 27), por la cual se reconoce a las comunidades negras que han venido ocupando tierras baldías en las zonas rurales ribereñas de los ríos de la Cuenca del Pacífico, de acuerdo con sus prácticas tradicionales de producción, el derecho a la propiedad colectiva.
- Decreto 1313 de 2008, que modifica algunos aspectos del Consejo Nacional de Patrimonio Cultural.
- Decreto 3322 de 2008 que modifica y mejora algunos aspectos del Decreto 1313.
- Decreto 763 de 2009 que trata sobre el patrimonio inmaterial de Colombia y modifica algunos aspectos de la Ley del Cine (Ley 814 de 2003)
- Decreto 2941 de 2009, también sobre el patrimonio inmaterial.

- Resolución 0983 de 2010, que desarrolla algunos aspectos técnicos relativos al patrimonio cultural de la Nación de naturaleza material.
- Ley 1493 de 2011, promulgada el 26 de diciembre con el fin de tomar medidas para la formalización del sector del espectáculo público de las artes escénicas, otorgar competencias de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades colectivas de gestión, entre otros. Esta Ley definió que los espectáculos públicos de las artes escénicas son las representaciones en vivo de expresiones artísticas en teatro, danza, música, circo y todas sus posibles prácticas derivadas o creadas a partir de la imaginación, sensibilidad y conocimiento del ser humano que congregan a la gente por fuera del ámbito doméstico.

Para el caso de Bogotá, Distrito Capital, conviene tener en cuenta el Acuerdo 257 de 2006, que modificó la estructura, organización y funcionamiento de la Administración Distrital. El Acuerdo definió la creación de 12 sectores encabezados por una Secretaría con sus respectivas entidades adscritas y una vinculada.

Antes de la promulgación del Acuerdo 257 existía el Instituto Distrital de Cultura y Turismo, que se transformó en lo que hoy conocemos como el sector central de Cultura, Recreación y Deporte, encabezado por la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. Existe además un sector descentralizado, conformado por: a) Instituto Distrital de Recreación y Deporte – IDRD, b) La Orquesta Filarmónica de Bogotá - OFB, c) El Instituto Distrital de Patrimonio Cultural - IDPC, d) La Fundación Gilberto Alzate Avendaño - FUGA y e) El Canal Capital.

Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio

El Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio se encuentra enmarcado dentro de los esfuerzos del Estado por la promoción de la cultura y la promoción del patrimonio nacional. Nació en 1994 como una necesidad de la sociedad por articular las acciones culturales del país alrededor de una noción de cultura y patrimonio que permitiera afirmar y proteger la llamada “identidad nacional”. En 1998, a partir de la reglamentación de la Ley General de la Cultura, se definió que el Sistema Nacional de Cultura es el “*Conjunto de instancias y procesos de desarrollo institucional, planificación e información articulados entre sí, que posibilitan el desarrollo cultural y el acceso de la comunidad a los bienes y servicios culturales según los principios de descentralización, participación y autonomía*”.

En este contexto, se generan una serie de desarrollos para la ciudad de Bogotá, creándose así el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio - SDACP, que es reconocido como uno de los casos exitosos de elemento de política pública, por cuanto se considera un instrumento de gestión que permite la movilización de la agenda social, el establecimiento de puentes sostenibles entre las instituciones y la ciudadanía y da muestras visibles de desarrollo en materia de política.

Uno elemento importante para entender el Sistema y su espíritu participativo es el Decreto 627 de 2007, que reforma el hasta entonces Sistema de Cultura y lo convierte en el actual Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio.

El Decreto es un ejemplo en cuanto a participación, pues convocó a más de 5 mil agentes culturales de la ciudad en torno a la concertación sobre aspectos relacionados con la organización y planeación del sistema. A la luz de este proceso participativo emblemático, el SDACP queda definido como “la interacción social dinámica y organizada entre los Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones de los campos del arte, la cultura y del patrimonio” (Artículo 1), cuya finalidad es “aportar al desarrollo humano sostenible de la ciudad mediante la generación y mantenimiento de las condiciones para el ejercicio pleno de los derechos culturales de sus habitantes dentro de un espacio social y político de interculturalidad y de construcción cultural del territorio.”(Artículo 3).

En este sentido, es el objeto de SDACP “promover, articular y regular de manera concertada y corresponsable la interacción social entre los Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones involucrados en los procesos de participación, planeación, fomento, organización, información y regulación propios de los campos del Arte, la Cultura y del Patrimonio.

Este Sistema facilita la adecuada administración y gestión de las políticas públicas orientadas al desarrollo cultural de la ciudad y de la ciudadanía, además permite la movilización de voluntades, el desarrollo de iniciativas y el diálogo de las organizaciones sociales con las autoridades públicas en los campos respectivos”. (Artículo 2).

El Decreto plantea la democratización del ejercicio cultural de la ciudad y promueve la participación. Las elecciones de representantes a los consejos del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio del Distrito Capital son un eje fundamental de este principio orientador.

Componentes de SDACP

El Sistema está conformado por tres componentes:

1. Los agentes, organismos y organizaciones culturales, que de acuerdo al Decreto son “todas aquellas personas naturales o jurídicas, de naturaleza pública o privada, con o sin ánimo de lucro, que realizan, financian, promueven, acceden, disfrutan y ejecutan actividades artísticas, culturales y del patrimonio”.
2. Los espacios culturales, que son “los escenarios destinados al encuentro, deliberación, participación y concertación de los planes y programas públicos y privados de desarrollo cultural de la ciudad; en los cuales participan los Agentes Culturales, los Organismos y las Organizaciones y se articulan los distintos

componentes del Sistema, de los campos artístico, cultural y del patrimonio y de éstos con la sociedad”. Estos espacios se encuentran clasificados en:

- 2.1. “Comisiones: integradas por Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones cuya vinculación es abierta, es decir no está mediada por mecanismos de elección y designación. Las Comisiones convocan a la ciudadanía al diálogo de intereses y a la construcción de agendas y propuestas colectivas asociadas a los campos.
 - 2.2. Consejos: integrados por Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones elegidos o designados y pueden ser distritales o locales. Los Consejos tramitan las propuestas y las agendas definidas en las Comisiones.
 - 2.3. Mesas Distritales. Son espacios para la coordinación de las agendas de aquellos Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones que por su naturaleza están presentes en todo el Sistema.”
3. Los procesos, entendidos como el “conjunto de acciones que enriquecen, potencian, transforman y divulgan el ámbito cultural, observando los fines y principios del Sistema”. Como procesos, se definieron:
 - 3.1. Participación. Son las prácticas de interlocución, concertación y control social para la formulación y realización de los planes, programas y proyectos artísticos, culturales y del patrimonio.
 - 3.2. Planeación. Comprende la formulación de objetivos, acciones e impactos de actividades artísticas, culturales y del patrimonio con una perspectiva de ciudad a partir de la identificación concertada de situaciones culturales, artísticas, y del patrimonio que requieren intervención.
 - 3.3. Fomento. Consiste en el reconocimiento, valoración, destinación y producción de recursos técnicos, tecnológicos y financieros para el ejercicio de prácticas propias de los campos de Arte, Cultura y Patrimonio.
 - 3.4. Organización. Son las prácticas que comprenden procesos de asociatividad, mediante los cuales los Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones generan capital social, económico y político.
 - 3.5. Información. Son las prácticas de producción, interpretación, comunicación y apropiación de conocimiento y saber social sobre los campos del Arte, Cultura y Patrimonio.
 - 3.6. Regulación. Corresponde a las prácticas de valoración, reconocimiento, construcción y garantía de reglas de juego en torno a la naturaleza, modos de hacer y fines colectivos de las prácticas de los campos artísticos, culturales y del patrimonio.

Organización del SDACP

El Sistema se organiza en 5 Subsistemas, 4 Mesas Distritales y el Consejo Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio. A través del Decreto se definieron los subsistemas de Arte, de Patrimonio Cultural, de Culturas de Grupos y Comunidades étnicas y campesinas, mujeres, poblaciones y sectores rurales y sociales, Subsistema Local de Arte, Cultura y Patrimonio y finalmente el Subsistema de Equipamientos Culturales.

En el año 2009 se dieron pasos importantes para resolver algunos de los vacíos identificados a partir de la implementación del Decreto 627 de 2007. Surge entonces el Decreto 455 de 2009, que aclara aspectos relativos a la definición, las funciones y la conformación de los Consejos y Mesas que integran el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio; define la coordinación de Subsistemas, las funciones de las Secretarías técnicas, entre otras disposiciones.

Resumen

Los marcos normativos, más que compendios de leyes, decretos y acuerdos, son elementos claves para la intervención social. Estos se constituyen en fuentes de regulación, entendidas como mecanismos para el entendimiento común de los procesos tendientes a resolver los problemas públicos. En este orden de ideas, los marcos normativos hacen parte de esfuerzos superiores, abarcados en las políticas públicas, definidas como *intervención deliberada del Estado para procurar la solución de un problema público, o para modificar un estatus quo en un sentido determinado* (Merino, 2013). Estas deben ser intencionadas, coherentes y articuladas, en la perspectiva de dar soluciones reales a problemas que inhiben el adecuado desarrollo de la sociedad.

Es sobre esta filosofía que se define un marco normativo. En Colombia, este marco está cubierto en primera instancia por la Constitución Política. En un segundo nivel de jerarquía se encuentra la Ley General de la Cultura y una serie de decretos y resoluciones regulatorias y aclaratorias.

En Bogotá, el sentido de un marco normativo se ha anclado en la democratización de los procesos políticos que se desarrollan alrededor de la vida cultural de la ciudad. A través del Acuerdo 257 de 2006 se conforma el sector central de Cultura, Recreación y Deporte, encabezado por la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte.

Para dar vida al sector, se crea el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio. Este Sistema es definido como “la interacción social dinámica y organizada entre los Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones de los campos del arte, la cultura y del patrimonio”.(Artículo 1, Decreto Distrital 627 de 2007), cuyo finalidad es “aportar al desarrollo humano sostenible de la ciudad mediante la generación y mantenimiento de las condiciones para el ejercicio pleno de los derechos culturales de sus habitantes dentro de un espacio social y político de interculturalidad y de construcción cultural del territorio.”(Artículo 3, *Ibidem*).

El SDACP está conformado por tres componentes: a) Agentes organismos y organizaciones culturales, b) Espacios Culturales y c) Procesos. Además se organiza a través de subsistemas.

BIBLIOGRAFÍA

Constitución Política de Colombia, 1991.

Organización de Estados Iberoamericanos – OEI. *Informe del Sistema Nacional de Cultura*. en <http://www.oei.es/cultura2/colombia/07.htm>

Ministerio de Cultura. *Compendio de Políticas Culturales*. 2007

Ley 397 de 1997, Ley General de la Cultura. República de Colombia.

Acuerdo 257 de 2006.

Decreto 627 de 2007.

Decreto 455 de 2009.

CAPÍTULO 1

CONCEPTOS BÁSICOS PARA LA COMPRENSIÓN DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA DE LA CULTURA

LECCIÓN 4. Políticas culturales

COMPETENCIA A DESARROLLAR

Al finalizar esta lección, los estudiantes estarán en capacidad de comprender el origen de las políticas que rigen la gestión cultural en Colombia y el Distrito Capital.

Por Diana Roa Castro

Introducción

En esta lección entenderemos el significado de lo que son y lo que implican las políticas públicas y entre ellas, las políticas culturales. Una política cultural no es otra cosa que una política pública diseñada para gobernar las actividades culturales.

Dada la adhesión a un criterio de cultura en el más amplio de los sentidos, es evidente que todos los espacios abarcados y abarcables por una política cultural tienen diversidad de ángulos. Son asuntos artísticos, técnicos, arquitectónicos, educativos, etc.

En esta lección discutiremos conceptos en uso para definir las políticas culturales y nos aproximaremos a la realidad de Colombia en esta materia.

¿Qué es una política pública?

Cualquier grupo humano, sin importar su nivel económico, educativo, de transparencia o gobernabilidad, enfrenta una gran variedad de problemas sociales. Estos problemas afectan a diferentes capas de la sociedad de formas diversas, pero tienen un punto en común: tienen efectos sobre el conjunto social y requieren respuestas articuladas,

expresadas en acciones concretas, que no sólo mitiguen los mencionados efectos sociales, sino que ataquen sus causas.

Una de las herramientas (y quizás la prioritaria) para poder llegar a la solución de los problemas públicos son precisamente las políticas públicas.

De acuerdo con Mauricio Merino, *“una política pública es una intervención deliberada del Estado para procurar la solución de un problema público, o para modificar un estatus quo en un sentido determinado* (Merino, 2013).

Observamos que en esta definición hay varios elementos clave:

El primero es la acción: una política pública implica acción. En este sentido, la mera emisión de leyes o conceptos no es política pública, por cuanto ésta requiere de acciones claramente definidas y coherentemente articuladas.

El segundo elemento es que dicha acción es deliberada. De acuerdo a la definición de Merino, las acciones concretadas a partir de políticas públicas obedecen a una intencionalidad y no a la casualidad. Es un acto de decisión.

El tercer elemento es el Estado. Las políticas públicas son actos de Estado como garante de los derechos de la población. Aunque el sector privado, la sociedad civil, la cooperación internacional o cualquier otro actor pueda desarrollar acciones similares, contrapuestas, duplicadoras o complementarias, es el Estado el único con titularidad para diseñar, desarrollar y rendir cuentas sobre la política.

El cuarto elemento es que la política pública debe procurar una solución: las acciones que se deriven de una política pública deben estar orientadas a resolver los problemas a partir de sus causas.

El quinto elemento clave es la calidad de los problemas como públicos: las políticas públicas responden a problemas públicos. Estos problemas deben ser claramente identificados, deben afectar a la sociedad en su conjunto, deben atender los intereses de todos los ciudadanos y ciudadanas y deben ser solucionados por el conjunto del Estado.

El sexto elemento es que deben modificar un *status quo*: Las políticas, al identificar los problemas públicos y buscar soluciones a los mismos, deben atender a todos los factores que permiten, promueven o animan la existencia o perpetuación de dicho problema. Hace referencia a la definición de las soluciones a partir de las causas y no de los efectos.

El séptimo elemento es que deben tener un sentido determinado: las políticas públicas no pueden dejar a la deriva los efectos de su aplicación. El resultado debe ser definido desde el inicio del proceso de diseño de dicha política y debe responder a las expectativas de la sociedad afectada por el problema público.

Del análisis de los elementos de la definición propuesta, deducimos que hay algunos atributos que deben estar presentes para poder afirmar que una política es pública:

- **Intencionada.** Para poder afirmar que una política es pública, debe haber un evidente proceso de decisión que se traduce en la definición e implementación de acciones tendientes a solucionar el problema público. Aunque algunos teóricos afirmen que la ausencia de decisión es de por sí una política, en un sentido positivo sólo es posible definir de esta manera a aquello que ha sido puesto en el debate social y sobre el cual hay necesidad explícita de respuesta.
- **Coherente.** Sólo es posible resolver un problema partiendo de un entendimiento común acerca del mismo, apuntando hacia un resultado esperado que ha sido claramente consensuado y con la misma intencionalidad.
- **Articulada.** Cada actividad del sector público debe estar vinculada con un problema público específico y debe dar respuesta al mismo a través de la modificación de aquellos elementos que molestan a la sociedad. En este contexto, el sector público debe actuar en favor de la sociedad y no de intereses o actores particulares.

Finalmente, y aunque parezca una obviedad, una política pública debe ser pública, entendiéndose esto a partir de los tres elementos definidos claramente por Nora Rabotnikof, así:

Lo público es de todos: requiere de la intervención de todos los sectores de la sociedad, primando la ciudadanía. Lo público no pertenece ni puede pertenecer al gobierno de turno, o a un sector específico de la sociedad, pues a ambos los trasciende.

Lo público se conoce: cada acción debe ser clara, comunicada, evidenciada y reconocible por toda la sociedad. Exige transparencia en los mecanismos de definición, de toma de decisión y de rendición de cuentas.

Lo público es accesible: debe ser entendible para todos los miembros y sectores de la sociedad y debe estar abierta para la participación de todos y todas. Debe ser incluyente en su máxima expresión social, territorial, filosófica y política.

¿Qué es una política cultural?

Definiciones y principios.

El concepto de política cultural como política pública de la cultura tiene grandes implicaciones pues las políticas culturales se desarrollan alrededor del principio rector de la promoción, difusión y preservación de una cultura diversa y accesible, y suponen la

reflexión del Estado acerca de las mejores y más eficientes formas para tales fines. En este sentido, le compete a las políticas culturales abordar temas como el entorno conceptual, el campo cultural, artístico y del patrimonio, organización de la cultura, espacios de concertación, instancias, procesos, (organización, planificación, fomento, información), dimensiones (formación, investigación, creación, circulación, apropiación), sectores y actividades culturales. Cabe agregar que solo desde hace unos pocos años se ha abierto la posibilidad de contar con un nuevo campo de gestión y pensamiento sobre estos temas.

Esta labor planea entonces retos desde lo fundamental, que van desde la concepción acerca del propósito mismo de la cultura como valor estratégico de una sociedad, la valoración (o no) de aquello que no se alinea con los criterios de los gobiernos de turno, las oportunidades de participación de grupos tradicionalmente oprimidos y marginados y la tasación presupuestal de las actividades necesarias para poner en práctica dichas políticas.

Para Lluís Bonet, en su blog http://www.gestioncultural.org/bc_blogs.php?id_blog=59, una política cultural se fundamenta en la existencia y desarrollo de tres principios:

1. “El valor estratégico de la cultura como difusor de estándares simbólicos y comunicativos; base en la que fundamentar las identidades colectivas, y por tanto las identidades de las naciones y de los estados.
2. “Los efectos positivos, tanto económicos como sociales, al desarrollar la creatividad, la autoestima y una imagen positiva de las personas y los territorios.”
3. “La necesidad de preservar el patrimonio colectivo de carácter cultural, histórico o natural.”

Lucina Jiménez, en su entrevista de <https://www.youtube.com/watch?v=nz0LmWrgA3Q>, nos introduce en el concepto a través del entendimiento de aquello que hace parte, pero que no es una política cultural:

1. Una política cultura NO ES el documento que pueda escribir un gobierno al inicio de sus gestiones para definir sus objetivos culturales.
2. Una política cultura NO ES la aplicación del gasto público.
3. Una política cultura NO ES la mera administración de las instituciones culturales.

Estos teóricos de la cultura aportan elementos críticos para entender que una política cultural va mucho más allá de los documentos, presupuestos u organización institucional. Dejan entrever además que, a diferencia de otros sectores, las políticas de la cultura pueden ser medibles, rastreables y accesibles.

Para Nestor García Canclini, las políticas culturales son “...el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población

y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social...” Esta definición plantea varios aspectos que resaltaremos a continuación:

1. Las intervenciones provienen ya no solamente desde el Estado, sino también desde la sociedad civil y las organizaciones de base.
2. El fin de las políticas públicas es de orientación del desarrollo simbólico y las necesidades culturales de la población.
3. Las políticas culturales buscan consensos para la transformación social.

Como vemos, esta definición nos pone en contextos un poco diferentes a la descripción clásica de las políticas públicas, por cuanto incluye de manera explícita e intencionada la participación tanto del sector privado como del sector comunitario. En este sentido, la definición propuesta por García Canclini y avalada por Jiménez, reconoce que tanto el sector privado como las organizaciones sociales desarrollan acciones directas, intervenciones específicas que suponen tanto la preservación como la construcción de espacios simbólicos y formas de relación que son, sin duda, el eje fundamental de la cultura. Lo anterior es sobresaliente puesto que sitúa a los ciudadanos y ciudadanas en el centro de la construcción de la cultura y por tanto les reconoce un derecho de participación en la formulación, implementación y veeduría de dicha política.

Por otra parte, de acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, se promueve abiertamente el derecho de las personas a participar de la vida cultural; en otras palabras, según esta definición, las políticas culturales deben ser un instrumento o recurso del Estado para ponerse al servicio de los ciudadanos y ciudadanas en el objetivo fundamental del ejercicio y disfrute de la vida cultural.

Finalmente, y refiriéndose a la transformación social a través de la cultura, esta definición reconoce la existencia de múltiples culturas en un mismo entorno social, lo que supone de alguna manera la disolución de las ideas de identidad nacional en torno a una única forma de ser o pertenecer.

Retos actuales de las políticas culturales

Quizás el primer y más importante reto de las políticas culturales radica en reconocer la imposibilidad de delimitar la cultura. Sin importar cuanto pueda esforzarse un Estado por modelarla, la cultura es ajena a los intereses políticos o prejuicios sociales de quienes ocupan las instituciones de gobierno. En ese sentido la estigmatización de ciertas formas de expresión cultural e identitaria es bastante nociva para una sociedad. Vale la pena citar como ejemplos la condena a las culturas islámicas generalizándolas bajo la etiqueta de promover el terrorismo, o la permisividad frente a la explotación de algunos grupos, como los llamados “nacos” o “chicanos” por considerarles “inferiores o incultos”.

No menos importante es el cambio en el concepto de la naturaleza de la cultura como expresión centrada en el territorio. Actualmente vivimos en un mundo donde la noción de

territorio es cada vez más ajena y amorfa. Las nuevas generaciones se encuentran ante procesos acelerados de urbanización en los que las expresiones tradicionales se vuelven extrañas e incluso anacrónicas. Este fenómeno, que hace parte de la globalización, obliga a plantearse nuevas formas de entender la cultura más allá de las expresiones de lo tradicional. Patrimonio y cultura son términos que cada vez más se insertan con fuerza en la mayoría de los ciudadanos y ciudadanas, a través de las políticas culturales y de los gestores de cultura.

Por último, el surgimiento y avance de la llamada “revolución tecnológica” plantea un reto para la definición de las políticas culturales. Fenómenos como la Internet, la televisión global, el tráfico de información y los medios digitales, entre otros, obligan a estudiar esas nuevas formas de hacer cultura, de reconocer insumos artísticos o identidades que se instalan por fuera de los territorios. La televisión o la música, instrumentos desde los cuales se diseñan de manera intencional formas de reconocernos culturalmente, son ya productos globales producidos con intenciones marcadas por corporaciones privadas vinculadas al consumo masivo y ocupan los espacios de aquello que antaño constituyó la “identidad nacional”.

Políticas culturales en Colombia

En el nivel nacional, aparte de las normas que regulan el tema y que vimos en el capítulo anterior, el documento más relevante en este sentido es el Plan Nacional de Cultura, cuyo objetivo central es la democratización de la cultura en Colombia. Entre los retos del plan está la construcción de ciudadanía a través del eje de la cultura. En este sentido, se basa en la celebración de la diversidad, en el reconocimiento de las distintas formas de cultura como iguales y apoya la participación política desde esta concepción. El Plan formula políticas de participación y propone los mecanismos para que esta suceda desde los individuos, las comunidades y las organizaciones culturales, entre otros agentes y sectores.

Otro documento de especial relevancia es el Plan Decenal de cultura 2012 – 2021 se centra en favorecer el desarrollo de políticas culturales y sus subsecuentes planes, programas, proyectos, actividades y recursos. En el marco del Plan Decenal se amplían los criterios de participación ciudadana y se promueve una acción donde esta sea más visible. Igualmente se fortalecen los criterios de acceso y disfrute de las expresiones, productos y servicios culturales.

La ciudad de Bogotá desde el año 2004 formuló sus Políticas culturales distritales 2004 – 2016, en las que abordó componentes como el entorno conceptual, el campo cultural, artístico y del patrimonio, organización de la cultura, espacios de concertación (consejos distrital y locales de cultura, consejos de áreas artísticas y comité sectorial de cultura, recreación y deporte), instancias (públicas y privadas), procesos, (organización, planificación, fomento, información), dimensiones (formación, investigación, creación, circulación, apropiación), sectores y actividades culturales.

Ese documento se convirtió en elemento clave de la política cultural en Bogotá, pues es la base del Plan Decenal de Cultura 2012 – 2021, el cual está fundado en dos principios básicos:

1. La participación ciudadana como único medio para garantizar diversidad y multiplicidad de opciones identitarias.
2. La política cultural como oportunidad para una gestión integral y transparente de la administración distrital.

Entre los objetivos del Plan están:

- El reconocimiento de la cultura como pilar del desarrollo de Bogotá y su posicionamiento internacional.
- La valoración de la diversidad y la promoción de la equidad.
- El reconocimiento de la ciudadanía como protagonista de las distintas políticas públicas y en especial de la política cultural.
- La profundización de estrategias para el fortalecimiento de la ciudad en un ámbito de localidades activas.
- El fortalecimiento de la participación ciudadana.
- La visibilización de la cultura como una forma digna de perspectiva económica.
- El impulso a la comunicación y las tecnologías de la información.
- La promoción, preservación y construcción de equipamientos culturales y el reconocimiento del espacio público como escenario de prácticas culturales, el arte y el patrimonio cultural.

El Plan Decenal de Cultura de la ciudad de Bogotá también propone la innovación de prácticas artísticas y se forja el reto de crear nuevos medios para el impulso a la formación, la producción y la circulación de nuevas iniciativas artísticas.

Resumen

La cultura como elemento presente en todos los ámbitos de la interacción humana, representa un medio sin precedentes para el desarrollo de las sociedades. La participación en la vida cultural es un derecho inalienable de todo individuo y los Estados deben promoverlo y protegerlo. De acuerdo a la definición de Nestor García Canclini, antes citada, las políticas culturales son “...el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social.” A partir de esta definición reconocemos que las políticas culturales no son responsabilidad exclusiva ni patrimonio único del Estado y deben ser diseñadas, implementadas y monitoreadas por sectores sociales, públicos y privados.

Las políticas culturales en el siglo 21 enfrentan retos como la globalización, la producción cultural desvinculada a partes específicas de algún territorio y que antes generaban identidad nacional, la estigmatización de ciertas formas de cultura a partir de intereses económicos y políticos y la revolución tecnológica. En este contexto es necesario plantear de nuevo o por lo menos revisar los roles del Estado, de la comunidad y del sector privado para el reconocimiento de nuevas formas de cultura.

El Distrito de Bogotá ha generado políticas culturales propias entre las cuales se encuentran las Políticas Culturales 2004 – 2016, el Plan Decenal de Cultura como base para la reformulación del sector y para el reconocimiento de nuevas formas de hacer y vivir la cultura.

BIBLIOGRAFÍA

MERINO, Mauricio. *Políticas Públicas, Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*. Editorial CIDE. Ciudad de México, México. 2013.

RABOTNIKOF, Nora. *En busca de un lugar común: El espacio público en la teoría política contemporánea*. Universidad Autónoma de México. Ciudad de México, México. 2011.

THEODOULOU, Stella. *Public Policy. The essential readings*. Editorial Pearson. United States. 2012.

GARCIA CANCLINI, Néstor. *Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Debolsillo, 2009.

GARCIA CANCLINI, Néstor. *La globalización imaginada*. Paidós. Argentina. 2012.

MORENO, Paula. *Políticas culturales en Colombia: El fortalecimiento público de lo diverso*. Bogotá. www.manosvisibles.org/.../37-politicas-culturales-en-colombia-el-fortale... 2013.

GARCIA ORSO, Armando. *A quien importa la cultura*. CreateSpace Independent Publishing Platform. 2012.

Videos:

Entrevista a Lucina Jiménez. <https://www.youtube.com/watch?v=nz0LmWrgA3Q>

Uniandes. ¿Cómo aporta la cultura al desarrollo? Ponencia de Alfons Martinell. <https://www.youtube.com/watch?v=tC0M2V4583U>

CAPÍTULO 2

CONCEPTOS BÁSICOS PARA LA COMPRENSIÓN DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA DE LA CULTURA

LECCIÓN 5. Introducción a la planeación participativa

COMPETENCIA A DESARROLLAR

Al finalizar esta lección, las y los estudiantes estarán en capacidad de reconocer los conceptos básicos y ventajas de la planeación participativa para la resolución de procesos culturales.

Introducción

Resolver un problema social o cultural es, sin duda alguna, una de las empresas más complejas a las que puede enfrentarse un individuo o un ente colectivo. Sobre esta base se fundamenta el desarrollo social y los resultados son el cimiento para el ejercicio de la ciudadanía y la democracia. Este proceso puede ser adelantado de muchas maneras, pero pareciera haberse comprobado que siempre es mejor llevarlo a cabo de manera participativa, con un amplio consenso que aporte claridad a las posibles soluciones y sostenibilidad futura.

La planeación participativa es un proceso que permite dar respuesta a los problemas sociales y los procesos culturales teniendo en cuenta las distintas necesidades, expectativas y formas de ver la realidad de la ciudadanía. Es además una oportunidad para convocar a las sinergias de sectores públicos, privados y comunitarios y un espacio para la innovación social.

El propósito de este documento es sentar las bases para el entendimiento del concepto de la planeación participativa y sus bases en el Distrito Capital.

¿Por qué planeación? ¿Por qué participativa?

Los términos “planeación” y “participación” parecieran un matrimonio indivisible. Estamos acostumbrados a oírlos juntos en la misma frase y pocas veces nos preocupamos por el verdadero significado que estos tienen. Pensamos la planeación participativa en términos de solidaridad, de compañerismo, de camaradería, y si bien puede (y debe) ser todo esto, también comprende aspectos complejos como la tolerancia, la apertura frente a opiniones distintas, la fatiga y el desorden, por mencionar solo algunos.

¿Para qué planear?

Tradicionalmente el término planeación ha sido utilizado para definir los procesos que nos ayuden a alcanzar objetivos. En realidad es mucho más que eso: significa darle cuerpo y vida a las ideas, realizar sueños y plantearse metas.

Para ilustrar mejor este paradigma tomaremos el ejemplo de planear unas vacaciones:

- Sabemos lo que queremos: ya sea un descanso, conocer un lugar nuevo, visitar amigos o familia que no vemos hace tiempo. Partimos de un deseo, que es a su vez nuestra meta.
- Sabemos para qué lo queremos: desconectarnos de la rutina, demostrar a nuestros familiares que son importantes, conocer una playa... Hay un propósito para realizar nuestro sueño.
- Buscamos aliados: convocamos a nuestra familia o amigos para que nos acompañen, revisamos los tiquetes más económicos, preguntamos a amigos que hayan tenido viajes similares y pedimos vacaciones en el trabajo. No es posible llevar adelante nuestro plan de manera aislada, pues siempre debemos contar con otros y otras para realizarlo.
- Hacemos un presupuesto: tenemos un plan soñado pero los recursos son limitados, así que debemos saber cuánto dinero podemos gastar, de cuánto tiempo disponemos y medimos la forma en que lo vamos a gastar: una parte para transporte, una parte para alimentación, una parte para hospedaje, una parte para regalos, etc.
- Disponemos de los recursos: es decir, ¡nos ponemos en marcha! Compramos los tiquetes, reservamos el hotel, llamamos a nuestros amigos para que nos esperen, hacemos las maletas. Sabemos que estamos listos para iniciar las vacaciones.
- Implementamos: nuestro plan está casi listo, pero ahora hay que llevarlo a cabo. Tomamos las maletas, emprendemos el viaje y seguimos nuestro plan. Sabemos que hay ciertas cosas que debemos hacer, que no son opcionales. Cada día hay que detenerse a comer, de manera que no gastamos el dinero de la comida en regalos (idealmente) y sabemos que no tiene sentido haber llegado hasta aquí si no vemos a la familia que vinimos a ver, o si no visitamos la playa por la que iniciamos este viaje. Estamos seguros de hacer lo que nos propusimos pero dejamos espacio

- para ser flexibles, quizás nos encontramos con un viejo amigo que no veíamos y sería una pena no detenerse a conversar.
- Documentamos: tomamos fotografías de los lugares y personas que visitamos, llamamos a nuestros seres queridos para contarles que estamos bien y que todo marcha según el plan. Llevamos un diario que nos permite recordar nuestras emociones durante el viaje. Compramos recuerdos.
 - Revisamos: periódicamente revisamos para estar seguros de estar cumpliendo con nuestro plan y no estar gastando más de aquello que hemos dispuesto.
 - Evaluamos: al regresar, organizamos nuestros recuerdos y fotografías, contamos a nuestros amigos acerca de la experiencia y revisamos cuidadosamente no haber gastado más de lo que dispusimos en un principio.
- Las vacaciones han terminado, pero hemos disfrutado porque tenemos nuevas experiencias que fueron posibles gracias a un plan.

En este ejemplo, las vacaciones son el proyecto en el cual nos hemos embarcado. Cada proyecto, de cualquier índole, transita un ciclo similar y estas prácticas han sido aceptadas de manera universal.

¿Para qué hacer de la planeación un proceso participativo?

Volvamos al ejemplo de las vacaciones. Es cierto, podríamos dejar que sólo un miembro de la familia planeara las vacaciones para todos y todas. En este caso, estaríamos todos sujetos a los intereses, necesidades y presupuestos de aquella persona a quien se le delega la responsabilidad de planear. He aquí algunos escenarios:

- El hijo adolescente: sus intereses están centrados en tener amigos, subir a todas las montañas rusas, conocer la vida nocturna y su comida favorita son las hamburguesas.
- La madre intelectual: quiere visitar todos los museos que existen en la ciudad y en la noche ir a uno que otro concierto de música clásica. Su comida favorita es toda aquella cuyo nombre sea en francés.
- El padre madrugador y ahorrador: quiere salir a las 5:30 de la mañana para aprovechar el día y prefiere caminar grandes distancias en vez de tomar un taxi “porque así conocemos más”. Su comida favorita es siempre la más económica del menú.
- La hija “fashionista”: su mayor interés es comprar ropa y accesorios en descuento, así que busca todas las rebajas en la ciudad y conoce las rutas de tren, bus, auto y demás para llegar hasta ellas. Su comida favorita es la que se pueda comer rápidamente en una plazoleta de comidas.
- La abuela familiar: quiere visitar a todas las tías, nietos, sobrinos nietos, amigas de la escuela y demás que viven en el lugar al cual viaja. Su comida favorita es la que preparan sus amigos y familiares en sus casas.

Seguramente si permitimos a uno solo de los miembros de la familia que programe las vacaciones para todos, los cinco acabarán tremendamente frustrados, pues ni siquiera quien planea verá realizadas sus expectativas y estará rodeado de personas molestas e insatisfechas. En este orden de ideas, la planeación participativa se puede definir como el “arte” de encontrar un objetivo común, consultar las necesidades de todos los involucrados, satisfacer dichas necesidades y armonizar las expectativas para alcanzar la meta.

Para el caso de la cultura y de las organizaciones culturales la planeación participativa compromete los intereses, necesidades y expectativas de toda una comunidad y por tanto requiere de las sinergias de todos los sectores (público, privado y comunitario).

La planeación participativa en el marco de la participación ciudadana.

A partir de lo que ya hemos identificado, es claro que la planeación es ante todo un acto democrático y ciudadano. Entendemos entonces que la *planeación participativa es un proceso (es decir, una serie de acciones que se encadenan y se interrelacionan) en el cual intervienen sujetos individuales y colectivos que aportan a la construcción de soluciones a partir de sus saberes, sentires e intereses y mediados por el entendimiento que cada uno puede tener acerca de su contexto.*

La planeación participativa, valga la redundancia, es un acto de participación ciudadana a través del cual los individuos o grupos de interés buscan mantener, reformar o transformar el orden social y político (Velásquez, 2003). Este acto puede estar motivado por objetivos distintos y/o interrelacionados:

- El deseo ciudadano de influir las decisiones sobre lo público.
- El interés del Estado por legitimar sus decisiones sobre lo público y
- El interés compartido por incrementar la eficiencia de los recursos y la calidad de los servicios públicos.

Dado lo anterior, existen una serie de principios que rigen la planeación participativa en el marco de la participación ciudadana. Citaremos aquí algunos de esos principios:

1. **Principio de inclusión:** dado que se participa para hacer visible una cierta situación con el ánimo de transformarla, el proceso participativo debe incluir a diversos actores en multiplicidad de condiciones. Los factores étnicos, etarios, de género e identidad sexual, discapacidad y condición ante el conflicto armado, deben ser no sólo tenidos en cuenta, sino abierta y expresamente contemplados. Los procesos de participación sobreentienden que sus resultados conciernen a todos y a todas, y por lo tanto no pueden ser excluyentes.

2. **Principio de descentralización:** entendiéndose que los efectos de los procesos de planeación participativa resultan en arreglos sociales que afectan a gran número de personas de maneras diversas, se debe procurar la participación desde diversos sectores y favorecer dicha participación. Desde un concepto de descentralización de la participación, entendemos que las propuestas de solución a problemas sociales deben construirse de “abajo hacia arriba”, es decir, entendiéndose la forma en que los problemas afectan a la población en la base de la pirámide social y las soluciones que desde allí se identifican, con el fin de mejorar el uso de los recursos. En otras palabras, la descentralización implica dejar de pensar “desde los escritorios” y más “desde el campo y con la gente”.
3. **Principio de largo alcance:** la planeación participativa no puede agotarse en un proceso de consulta de intereses, así como tampoco en la formulación de un proyecto. Debe reconocer a quienes participan como sujetos capaces de monitorear y evaluar las soluciones. Solo de esta manera se podrá garantizar que dichas soluciones construidas colectivamente estén dando los frutos que de ellas se esperan.
4. **Principio estratégico:** la planeación participativa debe distinguir claramente en lo que son intereses individuales y colectivos; acciones urgentes e importantes; actos inmediatos y sostenibles a futuro. A partir de estas distinciones será posible pasar de la inmediatez a la estrategia y garantizar la pertinencia de las acciones y su sostenibilidad en el futuro.

Ventajas de la planeación participativa

Evidentemente, las ventajas de la planeación participativa son muchísimas. Aquí mencionaremos algunas asociadas a la innovación y la efectividad:

- Se toma conciencia sobre los problemas culturales: al enfrentarse a la búsqueda de soluciones, es posible entender no solo una arista de los problemas, sino varias facetas del mismo, la forma en que impacta a la población de manera diferenciada y el porqué de su existencia.
- Se planea sobre lo concreto: como se ha mencionado, la planeación participativa permite la identificación de problemas reales cuyos efectos impactan a las personas de la comunidad. La respuesta a estos problemas beneficia a amplios sectores, por lo cual se busca que los mismos sean tan reales y concretos como sea posible.
- Convoca a diferentes sectores: dado que la existencia de los problemas culturales y su solución requiere de esfuerzos y recursos diversos, la planeación participativa invita a reconocer potencialidades de los sectores de la comunidad, de los agentes privados y públicos, y ayuda a entender como las sinergias y distintos roles generan mayor eficiencia y productividad.
- Estimula la co-creación y la innovación: al poner mentes e intereses diversos a trabajar en la búsqueda de soluciones a un mismo problema, estimulamos

nuevas formas de resolver, mecanismos diferentes de llegar a acuerdos y el uso de nuevos recursos que no se habían contemplado antes, simplemente por no saber cómo funcionan.

Retos de la planeación participativa

Si bien es cierto que son innumerables las ventajas que conlleva un proceso participativo de planeación, también lo es que encierra retos importantes que deben ser tenidos en cuenta. Al liderar la búsqueda mancomunada de soluciones, quien lidere dichos procesos deberá tener en cuenta, al menos los siguientes aspectos:

- La planeación participativa es costosa y desgastante: aunque está claro que los resultados de un proceso planeado de forma participativa son muchísimo más sostenibles y satisfactorios, también se debe tener en cuenta que son más costosos en materia de recursos financieros, humanos y técnicos y que exigen mayor flexibilidad y apertura de parte de quienes lideran los procesos.
- La planeación participativa involucra procesos de educación ciudadana: aunque a las personas les convenga participar, es común pensar que las responsabilidades acerca de la solución de problemas sociales son siempre del Estado. Es entonces imperante promover criterios de participación en el marco de la ciudadanía y dejar claridad sobre los distintos niveles de responsabilidad.
- La dificultad de llegar a consensos: dado que la planeación participativa convoca a agentes con diversos intereses y necesidades, es bastante posible que no se llegue a consensos de manera fácil. Es necesario entonces lograr establecer rápidamente acuerdos sobre lo fundamental, por ejemplo:
¿Estamos todos y todas de acuerdo con el problema que debemos resolver?
¿Estamos todos y todas de acuerdo con que al resolver este problema el beneficio es amplio y común?
- Las formas de participación difieren entre los distintos actores: enfrentar espacios multiculturales implica acercarse a formas y ritmos distintos de participar. No es igual la manera de expresar y participar de los jóvenes a las que pueden tener las comunidades indígenas o los grupos de personas mayores. Los líderes y lideresas deben estar abiertos a formas diversas de expresión y es su responsabilidad extraer lo mejor de cada grupo. Para ello, es deseable contemplar el apoyo de personas al interior de cada grupo poblacional, étnico o productivo (por mencionar solo algunos) que nos ayuden a entender dichas formas y nos acompañen en la exploración de mecanismos que promuevan la participación.
- No siempre quienes participan representan a toda la comunidad: aunque damos por sentada la buena fe de quienes se aproximan a los procesos de participación democrática, debemos tener en cuenta que no siempre estas personas saben que es lo que busca toda la comunidad. Es necesario pues consultar a amplios sectores y no quedarse en la superficie de quienes por su carisma, vocación o interés se aproximan a los espacios participativos.

La planeación participativa en Bogotá

Colombia, y específicamente el Distrito Capital, han recorrido un largo camino en la búsqueda de estrategias que permitan resolver problemas sociales y culturales y, de esta forma, mejorar la calidad de vida de sus habitantes. La ciudad ha crecido en sus concepciones acerca de la gestión pública y por tanto, de la participación. Es así como hoy se entiende claramente que la planeación participativa es un proceso tanto social como político que favorece el empoderamiento de las comunidades y la apropiación de los problemas, las soluciones y la sostenibilidad. Estas claridades han permitido avances a partir de experiencias en el terreno de la planeación urbanística y económica, por citar apenas unos pocos ejemplos.

Obviamente, la base para que dichos esfuerzos sean sostenibles desde lo normativo se da a partir de la Constitución Política de 1991 y de sucesivos desarrollos, entre los que se cuentan la Ley 152 de 1994, que reglamenta la formulación de planes nacionales y territoriales de desarrollo, define las autoridades para la planeación y ordena la conformación de los Consejos Territoriales de Planeación, entes encargados de velar por el cumplimiento de los Planes Territoriales de Desarrollo.

En Bogotá, dichos procesos se han reglamentado a través de herramientas legales, siendo la más importante el *Acuerdo 12 de 1994*. Mediante este acuerdo se establece el estatuto de planeación de Bogotá, que reglamenta los distintos aspectos del plan de desarrollo de la ciudad. A continuación resumiremos los aspectos más importantes del Acuerdo 12 de 1994:

“Fundamentos del Plan de Desarrollo de Bogotá. (Artículo 3)

- a) Los planes y políticas de desarrollo regional y urbano.
- b) El plan de gobierno presentado por el Alcalde Mayor al momento de inscribir su candidatura para el cargo.
- c) La evaluación del Plan de Desarrollo vigente.
- d) El diagnóstico de la situación procedente integral y de la capacidad de desarrollo sostenible de la administración del Distrito Capital.
- e) El Plan de Ordenamiento Físico y el correspondiente Estatuto de Ordenamiento Físico.
- f) Proceso de Planeación.
- g) Eficiencia.
- h) Viabilidad.
- i) Coherencia.
- j) Desarrollo armónico de las localidades.”

“Contenido del Plan de Desarrollo. (Artículo 4)

El Plan de Desarrollo estará conformado por una parte estratégica general y un plan de inversiones a mediano y corto plazo, de acuerdo a lo establecido al respecto por el artículo 339 de la Constitución Política, así como lo establecido en el Decreto 1421 de 1993, Capítulo IX, sobre Régimen Presupuestal y Planeación.

La parte general del Plan contendrá lo siguiente:

- a) Los objetivos, metas y prioridades del Plan a nivel distrital y local.
- b) Las estrategias y políticas generales y sectoriales.
- c) Los programas para desarrollar las estrategias y las políticas adoptadas.
- d) Cronograma de ejecución y organismo responsables de la misma.
- e) El señalamiento de las normas, medio e instrumentos de coordinación de la planeación distrital con la planeación nacional, regional, departamental, local y sectorial
- f) ...”

“Alcances. (Artículo 5)

El Plan de Desarrollo tendrá un lapso de programación mínimo de tres años correspondientes al período de ejercicio del respectivo Alcalde Mayor. Por lo demás, deberá atender los principios de coordinación, concurrencia y subsidiariedad, en los términos que desarrollen las leyes que determinen la distribución de competencias entre las entidades territoriales”.

“Formulación y Elaboración. (Artículo 13)

Para efectos de formulación y elaboración del proyecto del Plan, se observarán en cuanto sean compatibles las normas previstas para el Plan Nacional, sin embargo deberán tenerse en cuenta especialmente las siguientes:

1. El Alcalde elegido impartirá las orientaciones para la elaboración de los planes de desarrollo conforme al programa presentado al inscribirse como candidato.
2. Una vez elegido el Alcalde, todas las dependencias de la Administración Distrital y en particular las autoridades y entidades de planeación deberán prestarle al Alcalde y las personas que este designe para tal efecto, todo el apoyo técnico, administrativo y de información que sea necesario para la elaboración del Plan. Los programas y proyectos de cofinanciación de las entidades Distritales tendrán como prioridad el gasto público social y en su distribución se deberá tener en cuenta el tamaño poblacional, el número de personas con necesidades básicas insatisfechas y la eficiencia fiscal y administrativa. Se entenderá por prioridad en el gasto público social, las inversiones en salud, educación, vivienda y recreación.
3. El Alcalde presentará por conducto del Director de Planeación a consideración del Concejo de Gobierno el Proyecto del Plan en forma integral o por elementos o componente del mismo.

Dicho Concejo de Gobierno aprobará finalmente un documento consolidado que contenga la totalidad de las partes del Plan, dentro de los dos meses siguientes a la posesión del Alcalde Mayor.

4. Simultáneamente a la presentación del Proyecto del Plan, a consideración del Concejo de Gobierno, el Alcalde convocará a constituirse el Consejo Territorial de Planeación Distrital.
5. El Proyecto del Plan como documento consolidado, será presentado por el Alcalde al Consejo Territorial de Planeación a más tardar dentro de los dos (2) meses siguientes a la fecha de su posesión, para análisis y discusión del mismo y con el propósito de que rinda su concepto y formule las recomendaciones que considere pertinentes.

En la misma oportunidad, el Alcalde Mayor deberá enviar copia de esta información al Concejo Distrital.

6. El Consejo Territorial deberá realizar su labor antes de transcurrido un (1) mes contado desde la fecha en que el Alcalde haya presentado ante el Consejo Territorial el documento consolidado del respectivo Proyecto del Plan. Si transcurrido un (1) mes sin que el Consejo Territorial se hubiere reunido o pronunciado sobre la totalidad o parte del Proyecto del Plan, se considerará surtido el requisito de esta fecha.

El Consejo Territorial como el Concejo Distrital, verificarán la correspondencia de los planes con los programas de Gobierno que hayan sido registrados al momento de la inscripción como candidato por el Alcalde.”

“Sobre la articulación y la participación. (Artículo 23)

Las autoridades e instancias del Distrito Capital y el Concejo Distrital, éste último por intermedio de la Comisión Primera Permanente, velarán porque el Plan de Desarrollo sea consecuencia de la concertación, con las distintas fuerzas económicas y sociales de la participación ciudadana, para lo cual utilizarán los mecanismos que consideren necesarios, especialmente los previstos en el artículo 103 de la Constitución Política.”

Aunque el Acuerdo 12 de 1994 sentó las bases para la planeación local, era evidente que hacía falta un cimiento más sólido, que fue finalmente definido por el Concejo Distrital a través del Acuerdo 13 de 2000, que se centró en la planeación participativa, retomando aspectos como los encuentros ciudadanos, considerados como uno de los más importantes espacios para la concertación y la deliberación de la ciudadanía sobre los problemas del Distrito. Igualmente creó los Concejos Locales de Planeación, instancias de carácter consultivo conformados por miembros de la sociedad civil y las organizaciones locales.

En el artículo 1, el Acuerdo define al Plan de Desarrollo como “un instrumento de la planeación en el que se establece el marco del desarrollo de la localidad con una visión estratégica compartida y de futuro, el cual es resultado de un proceso de concertación entre los diversos actores de planeación local. En él se definen las prioridades del desarrollo para orientar la aplicación racional de los recursos de los Fondos de Desarrollo

Local, permitiendo así concebir objetivos y metas alcanzables en un período determinado”. A partir de este Acuerdo, el Distrito Capital ha desarrollado importantes mecanismos como campañas, elecciones y llamados para la participación de las ciudadanas y ciudadanos en el diseño estratégico de la ciudad.

Para el caso de la planeación participativa de la cultura, la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte ha adelantado un proceso de concertación y participación que busca facilitar los espacios para que la ciudadanía incida en las políticas del Distrito.

Desde 2012 se han desarrollado consultas y debates tendientes a dar continuidad a la implementación del sistema Distrital de Cultura. Los resultados de estos procesos han sido revisados a la luz de herramientas legales como la Ley 181 de 1995 (cuyos objetivos generales son el patrocinio, el fomento, la masificación, y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre), el decreto distrital 448 de 2007 (por el cual se crea y estructura el Sistema Distrital de Participación Ciudadana) y el decreto 503 del 2011 (por el cual se adopta la Política Pública de Participación Incidente para el Distrito Capital.)

Resumen

La planeación participativa es un proceso que nos ayuda a encontrar objetivos comunes para dar respuesta a problemas sociales y culturales a través de la consulta amplia a una diversidad de actores, buscando satisfacer sus necesidades y armonizar sus expectativas hacia el logro de una meta. Ha sido definida como un proceso (es decir, una serie de acciones que se encadenan y se interrelacionan) en el cual intervienen sujetos individuales y colectivos que aportan a la construcción de soluciones a partir de sus saberes, sentires e intereses y mediados por el entendimiento que cada uno puede tener acerca de su contexto.

La planeación participativa se fundamenta en la participación ciudadana y es un instrumento ideal para la profundización de la democracia, por lo que debe estar guiada por principios de inclusión, descentralización, largo alcance y estrategia.

La planeación participativa conlleva importantes ventajas como por ejemplo, la concreción de los problemas culturales y el estímulo de la innovación. Sin embargo, es necesario tener presente que también impone retos a tener en cuenta como la dificultad de llegar fácil y rápidamente a consensos, o la necesidad de respetar y armonizar distintas formas de participación.

El Distrito Capital ha adelantado una gestión para fortalecer la participación ciudadana en la planeación participativa. Este esfuerzo se ha fundamentado en herramientas legales como los Acuerdos 12 de 1994 y 13 de 2000.

BIBLIOGRAFÍA

- ROBINSON, Alan y SCHOEDER, Dean. *Las ideas son gratuitas*. Berrett-Koehler Pub 2004.
- WERNECK, Claudia. *¿Quién pertenece a tu todos?* WVA. Rio de Janeiro, Brasil. 2004.
- Departamento Nacional de Planeación. *El papel de los Consejos Territoriales de Planeación. Guía para autoridades territoriales y ciudadanía*. Bogotá, Colombia. 2011.
- COLLINS, Jim. *From Good to Great. Why some companies make the Leap... and others don't*. Harper Business, United States of America. 2001.
- GÓMEZ, Esperanza Et Al. *Planeación participativa, realidades y retos*. Alcaldía de Medellín, Medellín, Colombia. 2012.
- THE HUNGER PROJECT. *Informe sobre el Estado de la Democracia Participativa*. CreateSpace Independent Publishing Platform. 2014.

Videos y páginas web

- Diseño e implementación del Sistema de Participación en Deporte, Recreación y Actividad Física. <http://culturarecreacionydeporte.gov.co/disenio-e-implementacion-del-sistema-de-participacion-en-deporte-recreacion-y-actividad-fisica>
- VELASQUEZ, Fabio y GONZALEZ, Esperanza. La planeación participativa en Bogotá D.C., análisis y propuestas.
En: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/10.%20Planeaci%C3%B3n%20participativa%20en%20Bogot%C3%A1.pdf> http://portalterritorial.gov.co/apc-afiles/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/6_Guia%20Consejos%20Territoriales%20web.pdf
- ACUERDO 12 DE 1994, Bogotá, 9 de septiembre de 1994. En**
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=524>
- Mecanismos de participación ciudadana.**
<https://www.youtube.com/watch?v=eVhU2PksJRc>
Foro: El Futuro de la Planeación Participativa (I).
- <https://www.youtube.com/watch?v=v4QW6eED3j0>
Foro: El Futuro de la Planeación Participativa (II).
- <https://www.youtube.com/watch?v=TrPyC1eaock>
Foro: El Futuro de la Planeación Participativa (III)
- <https://www.youtube.com/watch?v=J5irxICKBa8&index=3&list=PLA494883AEBFC8AC3>

CAPÍTULO 2 PLANEACIÓN PARTICIPATIVA DE LA CULTURA

LECCIÓN 6. Etapas de la planeación participativa

COMPETENCIA A DESARROLLAR

Al finalizar la lección, los y las estudiantes estarán en capacidad de reconocer las distintas etapas de la planeación participativa orientada a la gestión cultural.

Por Diana Roa Castro

Introducción

Muchas son las excusas esgrimidas para no desarrollar procesos de planeación. Para algunas personas, su experiencia pareciera ser suficiente guía para el desarrollo de iniciativas. Otros creen que planear significa “matar” las oportunidades de flexibilidad.

Hemos visto casos de ideas brillantes que no llegan a convertirse en proyectos pues no se destina el tiempo suficiente para adelantar un plan juicioso.

En otra arista de esta misma problemática, encontramos aquellos procesos planeados (y por lo tanto entendidos) por una sola persona. A través de esta práctica se pierde la oportunidad de integrar intereses, necesidades y saberes valiosos a la hora de dar solución a los problemas culturales.

A través de esta lección revisaremos las distintas etapas de la planeación desde una perspectiva de participación.

Planeación participativa: más allá de los proyectos

Como hemos visto, la planeación participativa no tiene como fin la implementación de un proyecto ni la consecución de recursos. Aunque estos elementos forman parte del proceso, *la planeación participativa tiene como propósito la solución a un problema a partir del involucramiento de los interesados.*

Es frecuente embarcarse en la planeación pensando desde la lógica de los proyectos y a partir de metodologías que cada vez más se parecen a “camisas de fuerza” con poco espacio de movimiento, limitada flexibilidad y por tanto, llena de oportunidades para la frustración.

Existen sin embargo, múltiples posibilidades que permiten hacer del proceso de planeación un camino de trabajo colaborativo, de co-creación y de aprendizaje. A continuación, aprenderemos ciertos elementos clave para hacer de la planeación una herramienta útil, digerible y eficiente.

1. Definir el problema que se quiere resolver: quizás el primer inconveniente (y el más frecuente) es no saber a ciencia cierta cuál es la situación que se quiere cambiar. Muchas veces iniciamos el proceso de planeación con la idea de llenar formatos para acceder a proyectos, o dicho de otra forma, para ganar convocatorias. Esta, aunque bastante difundida, es quizás la peor manera de iniciar un proceso de planeación, pues implica iniciar un viaje sin saber desde donde se parte y, por lo tanto, sin saber a dónde se quiere llegar.
2. Pensar la solución ideal: utilizando la metáfora del camino, si la definición del problema es el inicio, la solución ideal es el final. Saber hacia dónde vamos nos permite identificar la ruta que debemos recorrer.
3. Identificar los recursos con los cuales contamos, pero sobre todo aquellos con los que aún no contamos: en muchos casos, las personas y organizaciones consideran únicamente los activos que tienen a la mano. Por esta vía, terminan haciendo siempre lo mismo de formas un poco diferentes y la capacidad de innovación se limita. En un buen proceso de planeación las personas y organizaciones deben saber muy claramente qué es lo que poseen de antemano que les hace competitivos, pero sobretodo deben saber con claridad qué es eso que aún no tienen y que requieren para poder llegar a las soluciones planteadas.
4. Prever los riesgos (y estar dispuesto a correrlos): es frecuente pensar que la planeación elimina los riesgos. En realidad, un buen proceso de planeación nos ayuda a prever los riesgos y de esta forma, a saber cómo enfrentarlos llegado el momento.
5. Identificar a los interesados en mantener vivo el problema: normalmente buscamos aliados en quienes piensan de forma similar a la nuestra pues queremos sentirnos respaldados en nuestras ideas; buscar aliados es siempre una buena práctica. Sin embargo, es igualmente importante conocer los intereses y motivaciones de quienes se interesan por que el problema siga siendo vigente.
6. Identificar diversas fuentes de financiación: como se mencionó anteriormente, muchos procesos de planeación se inician teniendo en mente una única fuente de financiación. En esta dirección, al fracasar en lograr acceder a esos recursos, suele desaparecer el interés por resolver el problema. Tener en mente varias vías para lograr los recursos necesarios es un mecanismo que nos permite continuar focalizados en el problema, más que en cuanto dinero necesitamos para resolverlo.

¿Qué es un problema?

Como hemos mencionado anteriormente, uno de los asuntos más importantes para comenzar un proceso de planeación es saber con claridad cuál es el problema que queremos resolver. Hay sin embargo, bastantes inconsistencias a la hora de definir los problemas. En términos simples, *un problema es una situación específica que impide a un número significativo de personas alcanzar un objetivo deseado.*

En términos generales, todo problema se puede plantear en tres pasos:

1. Existe un malestar o frustración evidentes, causados de diversas formas y por diversas razones.
2. Hay oportunidad para resolver y soluciones posibles.
3. Hay acciones concretas y medibles que pueden ser adelantadas.



Una vez identificada la existencia de un problema o de un proceso cultural, es necesario definirlo de manera concreta e integral. Este paso permite entender todos los niveles y componentes del problema antes de invertir tiempo, recursos y ánimos en procesos de planeación. A continuación se presenta el ejercicio de las 7 preguntas, una técnica eficiente para poder definir un problema previamente identificado:

1. ¿Qué es lo que realmente se quiere cambiar?

- ¿Por qué se quiere cambiar?
- ¿Por qué otra razón?
- ¿Y por qué más?

Esta pregunta, que se formula hasta 7 veces, nos permite saber a ciencia cierta si el problema identificado es relevante y está identificado con claridad.

2. ¿Por qué no ha sido resuelto ya?

A través de esta pregunta podremos entender aspectos tales como la carencia de actores idóneos, la necesidad de alianzas estratégicas para resolver problemas concretos o las dificultades políticas que pueden ser óbice para una solución sostenible.

3. ¿Quiénes están siendo afectados por el problema?

Esta pregunta nos ayuda a entender a quienes se debe orientar la respuesta o solución y en qué niveles de interés se encuentran los involucrados. Difícilmente un problema será resuelto si quienes están siendo afectados no se sienten parte de la respuesta.

4. ¿Quiénes se benefician con la existencia del problema?

Ante la existencia de problemas sociales, casi siempre se piensa en los afectados. Pensar en las personas que se benefician nos permite identificar interesados clave para resolver el problema.

5. ¿Qué limitaciones de capacidad técnica, fondos o estrategia son insalvables?

Pensar en las limitaciones actuales es otra forma de pensar en recursos necesarios.

6. ¿Qué información existe para buscar soluciones?

Vale la pena saber qué es lo que sabemos, organizar dicha información de manera estratégica y ponerla al servicio de una solución.

7. ¿Qué información hace falta para tomar una decisión?

Finalmente, tan importante como saber lo que sabemos, es saber aquello que NO sabemos y que es vital para tomar la decisión.

Planteamiento del problema

Como vemos, al tener un problema claramente definido podemos considerar que estamos en buen camino hacia la solución. En esta etapa conviene entonces plantear el problema de manera clara y concreta. Acogiendo estos componentes para la definición de un problema cultural, podemos esbozar el planteamiento de dicho problema de manera concreta.



Veamos un ejemplo hipotético: “A partir de grupos focales desarrollados por expertos de la Dirección Territorial para la Atención a las Víctimas en el municipio de Soacha, Cundinamarca, se ha podido evidenciar que los niños y las niñas de la comunidad Rom que han llegado a este municipio entre 2006 y 2014 no cuentan con espacios para el aprendizaje y la práctica de su lengua, el romaní, en las escuelas locales”.

Al desglosar el planteamiento, vemos como las partes nos ayudan a entender con quién debemos trabajar, en donde situar nuestra acción, etc.

¿Qué está mal?	La práctica de la lengua romaní del pueblo rom o gitano está desapareciendo entre los niños y las niñas.
¿Dónde ocurre?	En el municipio de Soacha, Cundinamarca.
¿Cuándo ocurre?	Desde 2006 hasta ahora.
¿A quien afecta específicamente?	A los niños y niñas de la comunidad Rom o gitana.
¿Cómo lo sabemos?	Porque se han adelantado grupos focales con la población.

¿Qué es una solución?

*Las ideas son gratuitas.
Las ideas cuestan un centavo, los proyectos un millón.*

Como ya se ha dicho, uno de los retos más importantes para un proceso de planeación es contar con un inicio claro (el problema) y un fin definido (la solución). En ocasiones, sin embargo, se tiende a confundir una idea con una solución, por lo que es conveniente definir con claridad este último concepto.

En matemática, una solución es un proceso de respuesta a un problema. Yendo más allá y utilizando la definición de la teoría de juegos o teoría de las situaciones sociales, una solución es una predicción que permite prever un resultado luego de la aplicación de varias decisiones.

Dicho de manera más clara, *una solución es una respuesta definitiva a un problema específico*. Es de recalcar en esta definición el término “definitivo” ya que de lo contrario más que una solución se están aplicando paliativos que, a la postre, pueden empeorar la situación. En este contexto, las soluciones deben tener en cuenta tres atributos:

- **Realistas:** las soluciones son ante todo realizables. De no serlo, corremos el riesgo de no poder resolver el problema inicialmente planteado o, lo que es peor, estar generando nuevos problemas.

- Sostenibles: las soluciones deben ser sostenibles en sí mismas y en el tiempo. En otras palabras, si las soluciones pueden ser problemas en el futuro, o si se vuelven irrelevantes en el corto o mediano plazo, dejan de ser soluciones.
- Contextualizadas: las soluciones deben ser pensadas y ejecutadas en su contexto específico. Aunque puede haber muchas formas de resolver un mismo problema, las únicas soluciones posibles son las que pueden generarse con recursos disponibles en las áreas en las que existen los problemas.

Vemos pues que llegar a una solución es de plano bastante diferente a procurar una idea. La idea, sin embargo, es parte fundamental (podríamos decir fundacional) de la solución.

La ideación o el proceso de generación de ideas

Una de las estrategias más importantes para la búsqueda de soluciones es la generación de ideas que puedan conducir a la innovación. Parafraseando a Albert Einstein, no es posible generar un resultado diferente usando siempre los mismos mecanismos. En este contexto, los procesos de generación de ideas, o ideación, son estrategias interesantes que permiten la prueba rápida y la co-creación.

- Lluvias de ideas: Las personas comparten sus ideas sin temor. Se trata de recopilar tantas ideas como sea posible, siempre centradas en una solución factible del problema.
- Encadenamiento de ideas: se trata de ver si varias ideas funcionan juntas o son incompatibles.
- Jerarquización de ideas por relevancia: identificar qué ideas son “más realizables”.

En este punto, es importante recalcar que *una idea es una predicción informada* no una adivinanza, por lo tanto el objetivo de los procesos de ideación no es tener un número ilimitado de ideas, sino distintos puntos de vista que pueden ser debatidos, organizados, jerarquizados y priorizados.

Etapas de la planeación participativa

Como hemos anotado ya, lo más importante para garantizar el éxito de un proceso de planeación participativa es la definición clara del problema que queremos resolver y la solución que queremos alcanzar. Una vez estos pasos han sido dados, podemos iniciar el proceso de diseño de la estrategia. En el marco de la planeación participativa, este tiene distintas fases, que se integran de manera cíclica.

Análisis del contexto

Como hemos visto anteriormente, los problemas culturales existen en contextos específicos que permiten su surgimiento, permanencia y/o transformación. Aunque tengamos una situación similar en dos espacios distintos, sus expresiones serán muy disímiles y por tanto las respuestas que se requieren también lo son. El análisis de contexto nos ayuda a ver los elementos que rodean al problema, ya sea para profundizarlo o para resolverlo. En este sentido, es importante tener en cuenta, entre otros, los siguientes elementos:

- La población afectada: en el centro de un problema cultural se ubican las personas que ven amenazado su derecho a la participación en la vida cultural. En el ejemplo hipotético que enunciamos anteriormente, la población directamente afectada es el pueblo Rom y más específicamente sus niños y niñas. Es conveniente tener todos los datos posibles acerca de este grupo humano: ¿Cuántos niños y niñas Rom hay en Soacha? ¿Existen los mismos patrones de educación para los niños y para las niñas? ¿A quién le corresponde culturalmente la enseñanza de la lengua? ¿Asisten a la escuela regular o tienen escuelas especiales? Etc.
- Usos y costumbres: dado que estamos haciendo referencia a un problema cultural, es importante enmarcarnos en la pertinencia del problema en el marco de la vida cultural de las personas afectadas, así como en la de quienes circundan a dicha población
- La situación geográfica y demográfica: como se mencionó anteriormente, la ubicación geográfica ofrece oportunidades o retos, de acuerdo como se evalúe la situación.
- Perspectiva histórica del problema: es importante establecer el origen del problema y su desarrollo en el tiempo. Una buena perspectiva histórica nos permitirá saber si el problema es reciente y, por lo tanto más fácilmente rastreable y contenible, o si por el contrario, se ha venido desarrollando a lo largo de un periodo de tiempo amplio, lo que hace que esté más enraizado. Para el ejemplo de la comunidad Rom y la pérdida de su lengua, ¿podemos definir que este es un problema de la generación actual? ¿O es algo que viene sucediendo hace varias generaciones? ¿Hay aún personas en la comunidad que puedan transmitir la lengua o es necesario recurrir a mecanismos más distantes y costosos?
- Pertinencia del marco normativo: es importante describir las herramientas legales en las que se fundamenta la respuesta a este problema. Debemos recordar que en la medida en que contemos con instrumentos legales para la defensa de los derechos culturales, el camino hacia las soluciones será más sustentable y concreto, pues ya el Estado ha reconocido obligaciones y debe atenderlas. Recurriendo a nuestro ejemplo, podríamos fundamentarnos en la existencia de una política pública para los grupos étnicos, la existencia de un marco normativo para la etno-educación, en la Ley General de la cultura, etc. No sobra recalcar que al hacer mención al marco normativo, debemos ser precisos al citar leyes, decretos, acuerdos y artículos específicos que sean pertinentes al problema planteado.

- Recursos institucionales: al acercarnos a la solución de problemas culturales desde la perspectiva de las organizaciones sociales, es imperante tener en cuenta que el rol de las mismas es complementar al Estado y no duplicarlo o sustituirlo. Debemos recordar que solo a través de la construcción de capacidades y el fortalecimiento del Estado es que damos respuesta sostenible a los problemas. En esta lógica, es importante reconocer la existencia de las instituciones y su papel para la resolución de los problemas culturales. Para este fin se debe ser concreto en mencionar su existencia, sus potencialidades y debilidades.

Un buen análisis de contexto nos permite:

- Identificar las causas subyacentes a los problemas culturales.
- Contar con un conocimiento más profundo de la población con la que queremos trabajar.
- Identificar las oportunidades y retos para la resolución de los problemas culturales.
- Identificar aliados y detractores en la búsqueda de soluciones.
- Entender mejor las dinámicas culturales de las comunidades con las que pretendemos trabajar.
- Interpretar los grados y dinámicas de participación de las comunidades.
- Entender la perspectiva histórica de los problemas culturales y entender la intencionalidad de los mismos.

Análisis de necesidades

A partir de la definición del problema cultural y un buen análisis de contexto identificamos una serie de necesidades que dan aún más piso y fundamento a la solución planteada. El análisis de necesidades nos permite entender cómo afecta el problema identificado, tanto a la comunidad específica con la que nos proponemos trabajar, como a su entorno. En este sentido, un buen análisis de necesidades debe contener:

- La magnitud de problema: a cuántas personas afecta de manera directa e indirecta y diferenciada.
- La gravedad del problema y su grado de influencia sobre otros problemas: cómo afecta el problema a estas personas de manera diferenciada. Para el ejemplo que hemos venido utilizando, conviene saber si la pérdida de la lengua romaní se manifiesta igualmente en la desestimación de otras prácticas culturales, como el respeto a las personas mayores, lo que puede conducir eventualmente a su abandono.



- El grado de interés o preocupación ante el problema: es importante medir si hay un interés importante por parte de la comunidad con la cual queremos trabajar, si se percibe como algo que se debe resolver en rápidamente o no. Muchas veces los problemas culturales no son entendidos en su verdadera dimensión e importancia, pues están enmascarados u opacados por problemas sociales que amenazan la subsistencia de forma urgente. La falta de fuentes de ingreso, el hambre, la violencia y el crimen pueden, y suelen, aparecer como problemas urgentes ante los cuales problemas como la desaparición de una lengua o una receta palidecen. Medir este nivel de interés nos puede ayudar a establecer mejores estrategias para resolver los problemas.
- El grado de dificultad para resolver el problema: hay problemas, como el de nuestro ejemplo, que pueden ser resuelto con un cierto grado de facilidad. En este caso, entrenar a algunos miembros de la comunidad versados en la lengua romaní en mecanismos pedagógicos, la inserción de currículos etno-educativos, la promoción de actividades específicas para la comunidad, son estrategias relativamente sencillas. Otros problemas pueden ser mucho más complejos y requerirán de mayor dificultad para su respuesta. La ausencia de un marco normativo, la falta de voluntad política, la existencia de intereses que intencionadamente pretenden desaparecer una expresión o grupo cultural, son ciertamente problemas muy complejos que supondrán mecanismos de mayor envergadura. Que un problema sea más o menos difícil de resolver no lo hace más o menos importante, pero entender esta arista del análisis de necesidades nos ayuda a dimensionar el tiempo que tomará llegar a una solución y la complejidad de los recursos que se necesitan.

Selección de estrategias de resolución

Como evidenciamos anteriormente, la búsqueda y gestión de ideas es crucial para la definición de soluciones innovadoras a problemas culturales. Estas ideas, que parten de la comunidad y los actores y actoras involucrados, son el insumo básico para el diseño de estrategias que nos conduzcan a propuestas claras, medibles y sostenibles. Sin embargo, no basta con sólo tener ideas o atender a las necesidades de las comunidades. Una buena estrategia debe también estar acorde con las capacidades institucionales disponibles para desarrollarla y orientarse a resolver el problema que se ha planteado. El diseño de estrategias debe girar en torno a la respuesta a los problemas y objetivos identificados. Estas

deben ser cuidadosamente analizadas a partir de sus ventajas, desventajas, dificultades y opciones para superarlas. Veamos, a partir de nuestro ejemplo, como puede darse este análisis:

Problema	Los niños y niñas Rom no cuentan con espacios para el aprendizaje de su lengua			
Estrategia a propuesta		Desventajas		Opciones para superar las dificultades
Desarrollar currículos etnoeducativos con énfasis en lengua y cultura Romaní	Se garantiza la promoción de la lengua y la cultura desde la infancia	Puede ser un proceso demorado. Sólo se llega a la población Rom escolarizada.	No existen presupuestos para la contratación de expertos. No hay expertos en lengua y cultura romaní en las instancias oficiales de educación del municipio de Soacha	Contratar a miembros de la comunidad Rom para que ejerzan el papel de expertos. Desarrollar los currículos de manera participativa con miembros de la comunidad Rom

La solución a un problema cultural debe darse a partir de una o varias estrategias, teniendo en cuenta que estas deben ser concretas, estar interrelacionadas y apoyarse mutuamente para el logro del objetivo central. Algunos de los atributos que debe cumplir una estrategia son:

- Pertinencia: deben apuntar de manera clara y específica a resolver el problema
- Factibilidad: deben ser realizables con los recursos disponibles o potenciales.

- Viabilidad: deben contar con el aval y beneplácito de la comunidad con la cual se va a trabajar y con el de las instituciones responsables en la zona de intervención.
- Efectividad: debe haber una correlación clara entre los resultados que se esperan y los objetivos propuestos
- Eficiencia: los costos asociados al desarrollo de la estrategia deben ser razonables y acorde a lo disponible. Lo mismo aplica para otros recursos (financieros, humanos y técnicos).
- Integración y coordinación: en la medida de lo posible, la(s) estrategia(s) seleccionada(s) deben estar armonizadas con los planes de desarrollo, programas y actividades que desarrollan acciones similares con la misma población o en la misma área. Igualmente deben coordinarse para evitar la duplicación de recursos y para no generar fatiga en la comunidad con la cual se desarrollan las acciones previstas en la estrategia.
- Capacidad de evaluación: una buena estrategia depende tanto de las actividades que se planteen como de la forma en que se midan los resultados. Es imperativo tener claridad en los indicadores, la forma y periodicidad en que serán medidos.
- Continuidad y Sostenibilidad: hoy por hoy es clave diseñar estrategias que puedan ser continuadas en el tiempo, ya sea por quienes las definen o por otros actores que las retomen. Igualmente, se debe buscar que los resultados que se obtengan perduren en el tiempo y que su impacto no dependa de la presencia de un actor externo.
- Control: por último, pero no menos importante, la(s) estrategia(s) seleccionada(s) deben estar permanentemente bajo el control de quien tiene la responsabilidad de implementarlas, de manera que se puedan tomar decisiones sobre potenciales cambios, ampliaciones, integración de nuevos actores, etc.

Programación

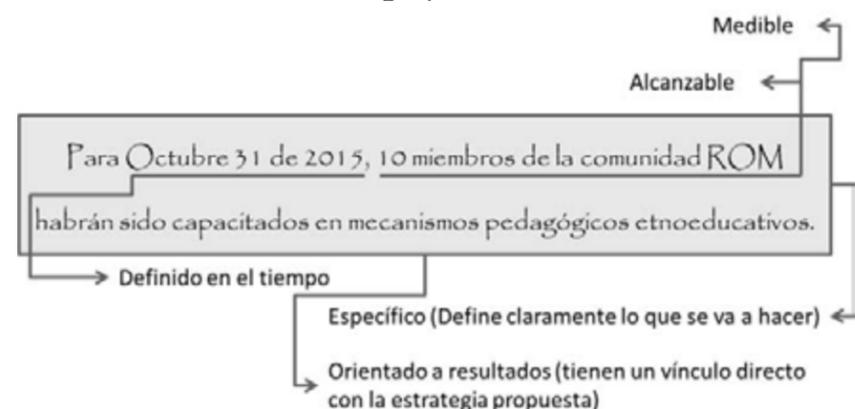
Una vez se ha definido la estrategia o estrategias que se utilizarán, se definen objetivos que sean lo suficientemente claros y medibles. Aunque es frecuente confundir las soluciones con el objetivo, es conveniente recordar que los objetivos corresponden a metas intermedias, es decir a la consecución de logros dentro del proceso que conduce a la solución. Los objetivos son elementos concretos y medibles, pero también son flexibles y pueden ser adaptados de acuerdo con las necesidades y el contexto.

Los cinco atributos clave de un objetivo bien diseñado son:

- Específico (Specific)
- Medible (Measurable)
- Alcanzable (Achievable)
- Orientado a resultados (Results – Oriented)
- Definido en el Tiempo (Time limited)

Hemos citado los nombres de cada atributo en inglés, pues a este tipo de objetivos se les ha llamado SMART, tomando la inicial de cada atributo.

Si hablamos del problema cultural que hemos adoptado como ejemplo, un objetivo SMART asociado a la estrategia podría ser:



Para cada objetivo se deben definir las actividades, recursos necesarios, costos y cronograma. Es importante establecer un orden de prioridad, una secuencia lógica y unos niveles de estructuración que nos permitan mantener el orden de las acciones.

La programación busca dar respuesta a preguntas clave acerca de la estrategia seleccionada, permitiendo una posterior formulación de proyecto que sea exitosa.

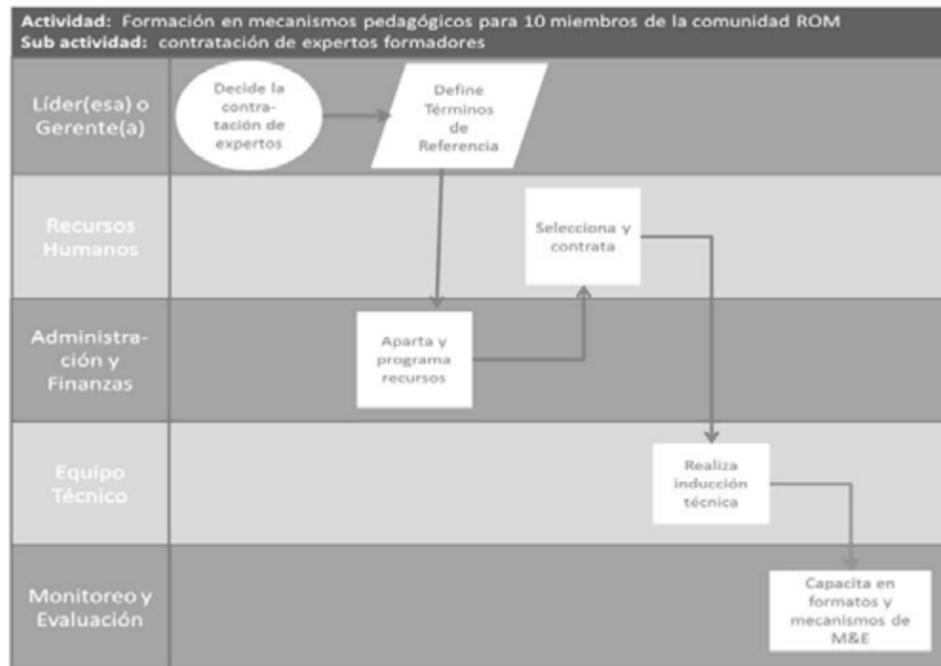
Problema	Los niños y niñas Rom no cuentan con espacios para el aprendizaje de su lengua	
Pregunta de Programación		Observaciones
¿Por qué se va a hacer?	Justificación	Se fundamenta en el análisis de necesidades y contexto
¿Dónde se va a hacer?	Zona Geográfica	Se refiere a la localización precisa, que permita identificar la geografía y potenciales actores u otros factores clave
¿Cuándo se va a hacer?	Cronograma	Delimita el tiempo preciso para la ejecución de la estrategia
¿Cómo se va a hacer?	Metodología	Explica las intervenciones que se adelantarán como parte de la estrategia
¿Con qué se va a hacer?	Logística y Presupuesto	Delimita los costos y recursos físicos y técnicos necesarios
¿Quiénes lo van a hacer?	Recursos/Talento Humano	Evidencia las necesidades de personal, experticia, capacidades y competencias requeridas para el desarrollo de la

		estrategia
¿Cómo se va a evaluar?	Monitoreo y Evaluación	Plantea los indicadores, planes de monitoreo y mecanismos de gestión del conocimiento necesarios.

Ejecución

La etapa de ejecución es el centro de la gestión participativa. Es aquí donde se desarrollan las acciones planeadas para el logro de los objetivos propuestos. Esta etapa comprende varios criterios claves, entre otros:

- **Secuenciación:** tal y como se definió en las etapas anteriores, las actividades se desarrollan una tras otra o paralelamente si es el caso, pero con cuidado de no saltar etapas o “tomar atajos” que bien pueden conducir a riesgo y errores previsibles.
- **Capacitación:** los procesos de orientación y formación constante son la clave para asegurar que las actividades se desarrollen según lo previsto y con altos niveles de calidad. Aun cuando se cuenta con equipos expertos, quien lidera el desarrollo de los procesos debe orientar permanentemente a sus equipos para mantener la claridad sobre metas comunes, la unidad sobre modelos y metodologías y las formas acordadas para asumir retos y riesgos.
- **Administración:** es muy importante entender que el concepto de administración no compromete sólo a un reducido grupo dentro de los equipos de gestión. Si bien la administración implica el seguimiento a las dinámicas financieras, los procesos de compras y adquisiciones, la logística y las operaciones, estos solo son posibles a partir de un delicado seguimiento a procesos acordados con todo el equipo. Veamos un ejemplo en este aspecto:



Como es evidente, esta, la Actividad “Formación en mecanismos pedagógicos para 10 miembros de la comunidad Rom” compromete un conjunto de sub-actividades entre las cuales están la contratación de expertos, la definición de modelos pedagógicos, la convocatoria de participantes, etc. Para el ejemplo que hemos seleccionado, es evidente que esta actividad no puede ser determinada por un solo actor, pues necesita del concurso de varios miembros del equipo para ser adelantada con éxito. Sólo a través de la cuidadosa administración y coordinación será posible que se alcance el objetivo intermedio.

Monitoreo y Evaluación

La documentación rigurosa, el mantenimiento de archivos organizados, la verificación por diversos métodos de la realización de actividades y logro de los objetivos, hace parte de uno de los componentes clave en los procesos de planeación y gestión participativa.

Los ejercicios de Monitoreo y Evaluación o Control y Evaluación, como también se conocen, deben ser permanentes y estar planeados desde el inicio del proceso. Es muy importante determinar las funciones de cada miembro del equipo para este fin, así como las herramientas idóneas para cada actividad. Por ejemplo, durante cada sesión de capacitación debe llevarse un control de asistencia, será función del capacitador tomar dicha asistencia, mantener los formatos y archivarlos según sea necesario. Idealmente un asistente o el propio capacitador deberán ingresar estos datos en sistemas que no deben

ser especialmente complejos. En cuanto al mantenimiento de los archivos, el gerente o gerenta del proyecto será quien se encargue de revisar que todo esté en orden y llevará control de los mismos.

Resumen

La planeación participativa es una oportunidad sin igual para entender de manera profunda los problemas culturales que aquejan a las comunidades, así como también un espacio para indagar en las soluciones que emanan de las mismas.

Aunque se tiende a creer que la planeación participativa está orientada a la formulación o ejecución de proyectos, lo cierto es que es una buena práctica cuyo fin es servir de guía en la solución de problemas culturales. En este sentido, la planeación participativa tiene como propósito la solución a un problema a partir del involucramiento de los interesados.

Un paso clave para iniciar un proceso de planeación participativa es la definición concreta, completa y clara del problema que se quiere resolver, para desde allí pensar en la solución ideal. En esta vía se deben identificar claramente los recursos necesarios, tanto disponibles como aquellos que no se tienen y se deben conseguir.

Un problema cultural es una situación específica que impide a un número significativo de personas alcanzar un objetivo deseado. Este se debe plantear teniendo en cuenta aspectos muy concretos como saber cuál es la situación que afecta a la comunidad, dónde ocurre, a quienes afecta, cuando ocurre y como se ha llegado a ese conocimiento.

Una solución es una respuesta definitiva a un problema específico, por lo tanto debe ser realista, sostenible y contextualizada. Para llegar a este punto se pueden utilizar diversos mecanismos entre los cuales se destacan los procesos de ideación o generación de ideas, la consulta de expertos, etc.

La planeación participativa tiene etapas claras, orientadas a la solución que se ha determinado para el problema cultural seleccionado. Estas etapas son:

- Análisis de Contexto
- Análisis de necesidades
- Selección de estrategia(s)
- Programación
- Ejecución
- Monitoreo y Evaluación

BIBLIOGRAFÍA

- ROBINSON, Alan y SCHOEDER, Dean. *Las ideas son gratuitas*. Berrett-Koehler Pub. 2004.
- FORESTER, John. *The Deliverative Practitioner*. Massachusetts Institute of Technology. Boston. 1999.
- TALLEN, Emily: *Bottom Up GIS: A new tool for individual and group expression in participatory planning*. APA Journal. 2000.
- GEOGHEGAN, Tighean et al. *Guidelines for Participatory Planning*. Caribbean Natural Resources Institute. 2004.
- Organización Jaba Kalawia, Módulo de planeación participativa. <http://es.slideshare.net/jabakalawia/modulo-planeacion-participativa>. Pasto. Nariño. 2010.

Videos y Páginas web:

- Procesos de planeación participativa en la comunidad.
https://www.youtube.com/watch?v=HC2sDr4FoR8&list=PLdAHi5aBA1fJ_2dgAJvuyH3YJqjcgRUh-

CURSO: PLANEACIÓN PARTICIPATIVA DE LA CULTURA

LECCIÓN 7. Metodologías para la planeación participativa

COMPETENCIA A DESARROLLAR

Al finalizar la lección, los y las estudiantes estarán en capacidad de reconocer algunas de las metodologías más populares para la planeación participativa.

Por Diana Roa Castro

Introducción

Al hablar de planeación participativa estamos de acuerdo en la necesidad de lograr cambios sobre las comunidades. Dichos cambios deben ser, en principio, acordados por la comunidad en pleno, adoptados por ella misma y ser sostenibles y perdurables en el tiempo.

Generar esta participación es sin embargo, una tarea que requiere del empoderamiento de las comunidades con las cuales se quieren generar cambios sociales y culturales, para lo cual es absolutamente necesario contar con procesos y procedimientos que aporten cualitativa y significativamente a dicho empoderamiento que se da, en últimas a partir de la educación y la gestión del conocimiento.

En esta lección introduciremos algunas metodologías cuyo propósito principal es la generación de transformaciones sociales y culturales a partir de la planeación participativa.

Método y metodología

Es frecuente escuchar el uso de los términos método y metodología como si fueran sinónimos. En realidad, cada uno se refiere a cosas diferentes y vale la pena tener claridad acerca de lo que implican.

Cuando hablamos de método, hacemos referencia a *un procedimiento utilizado para alcanzar un objetivo*. En otras palabras, el método es el camino que seleccionamos para llegar a un fin, una forma específica de hacer las cosas. El método responde al *cómo* y busca el desarrollo de capacidades.

La metodología, por otra parte, se refiere al *análisis sistemático de un conjunto de métodos definidos para adelantar un proceso*. En este sentido, se parte de una posición teórica y esta conlleva a una selección de técnicas concretas (o métodos). La metodología puede ser considerada como los principios o reglas de las cuales se derivan los métodos. Es un conjunto de prácticas y por tanto debe ser flexible, pero siempre ordenada y sistemática.

Para entender mejor estos conceptos, veamos un ejemplo a partir del planteamiento del problema cultural utilizado anteriormente: “A partir de grupos focales desarrollados por expertos de la Dirección Territorial para la Atención a las Víctimas en el municipio de Soacha, Cundinamarca, se ha podido evidenciar que los niños y las niñas de la comunidad Rom que han llegado este municipio entre 2006 y 2014 no cuentan con espacios para el aprendizaje y la práctica de su lengua, el romaní, en las escuelas locales”.

Como ya hemos visto, podemos plantear muy diversas soluciones a este problema, que van desde el fortalecimiento de capacidades pedagógicas de los miembros mayores de la comunidad, hasta el simple reasentamiento de la comunidad Rom en zonas donde puedan contar con mayores nexos a su cultura. Obviamente cada solución plantea un dilema ético.

Para nuestro caso, hemos definido como solución la enseñanza de la lengua romaní en algunas escuelas piloto del municipio de Soacha. Esta tarea puede realizarse desde diversas metodologías, es decir, desde distintos planteamientos teóricos que permitan la implementación de métodos prácticos. Una vía podría ser el uso de la metodología de la Educación Popular (que veremos más adelante) y a partir de la misma seleccionar los métodos de aproximación más eficientes, como la etnografía, el diagnóstico rápido participativo o la educación virtual, por mencionar solo algunos.

A continuación, revisaremos algunas de las muchas metodologías participativas existentes, que pueden servirnos como mecanismo para la solución de problemas culturales.

Metodologías de planeación participativa

De manera sencilla, es posible afirmar que una metodología de planeación participativa es aquella que requiere que todas aquellas personas y organizaciones que tienen algún interés en la acción definida tengan una voz, ya sea a través de un ejercicio de representación o participando personalmente. Para quienes lideran u organizan procesos

de planeación participativas, ya sean líderes y lideresas, organizaciones o colectivos, esta premisa significa entender de manera clara tanto los problemas culturales que se desea abordar, como la comunidad a la que afecta y los intereses que compromete. Implica también tener una gran apertura para respetar las diferencias y un manejo pertinente para poder romper las estructuras y jerarquías que no permiten la participación activa de quienes generalmente son los más vulnerables.

Desde una perspectiva de la filosofía de la participación, ésta sin duda es la posición ideal, sin embargo, en la vida real, la planeación participativa conlleva retos que en ocasiones son difíciles de superar. En muchas ocasiones existe una fatiga por parte de las comunidades, pues han sido abordadas por muchas organizaciones o acciones y no ven cambios reales. En otros casos estas comunidades pueden haberse sentido irrespetadas, explotadas o usadas por entidades que se aprovechan de su imagen pero no les aportan soluciones o incluso les mienten. Otro reto importante para la planeación participativa es la falta de comprensión clara acerca de los objetivos que se persiguen, lo que puede resultar en desarticulación y esfuerzos disgregados que no llegan a concretarse en logros reales. A veces, por muy bien intencionadas que sean las acciones, se pueden incluso generar daños importantes a la comunidad con la que se trabaja, pues es frecuente que se escuche a algunos miembros y no a otros.

En línea con lo anterior, lo verdaderamente importante para recordar es que las metodologías de planeación participativas exigen sumo cuidado en cuanto a la consideración de todas las perspectivas posibles.

Investigación Acción Participativa – IAP

La Metodología de Investigación Acción Participativa surge durante la década de los 50, en el llamado “periodo de post-guerra” Su principio fundamental es la producción de un conocimiento que permita transformar la realidad social mediante el debate, el diálogo, la reflexión y la construcción colectiva entre los involucrados. Desde la lógica de la IAP, no existe la división entre los “sujetos investigadores” y los objetos de investigación”, pues apela a la horizontalidad en la que el investigador o investigadora es un medio para la generación del conocimiento transformador. La IAP apela a la humildad de los investigadores, a quienes les propone la figura de “científicos descalzos”.

Uno de los valores más destacables de la IAP es que deja de pensar la investigación científica como la mera observación, sino que la pone en el terreno de la transformación social. No basta solo con conocer, sino que se debe utilizar lo aprendido para cambiar aquello que no marcha adecuadamente. Esto sólo es posible a través de la participación social en igualdad de condiciones.

En Colombia, esta metodología se popularizó durante los años 50 y 60, gracias a esfuerzos de importantes personajes de la vida nacional como Orlando Fals Borda y Camilo Torres Restrepo.

Principios de la IAP.

Desde los planteamientos de la Investigación Acción Participativa, no es viable ni posible transformar una situación si no se conoce a profundidad. Esto además no es posible de ser alcanzado desde una mirada fría y distanciada, sino que debe ser abordado desde las prácticas de la colaboración y la reflexión. En este orden de ideas, la IAP integra tres aspectos base:

- La participación: no es posible llegar al entendimiento de un problema social (o cultural) si no se participa de la vida social y se conocen las prácticas culturales y democráticas. Es necesario entender a través de la participación las distintas formas de afectación que puede tener un problema para distintos individuos.
- La investigación: permite desarrollar el pensamiento y entender las causas de los problemas. A través de la investigación se llega a la solidez del pensamiento y desde allí son posibles nuevos desarrollos.
- La acción: implica comprometerse con la transformación a través de un compromiso claro con la experiencia existente. Para la IAP no existen respuestas “sacadas del sombrero”. Desde sus postulados, es posible saber lo que está mal, lo que debe ser cambiado y este saber surge de las experiencias de quienes los viven.

Estos aspectos se articulan de manera orgánica a partir de los siguientes principios:

1. **La investigación tienen un fin transformador:** como hemos dicho antes, para la IAP no es posible simplemente hacer un hallazgo sobre un problema social. Este debe ser transformado para el beneficio de la comunidad.
2. **La construcción del saber junto con las bases:** tradicionalmente se concebía la investigación social como un proceso en el que un investigador observaba, analizaba y generaba pensamiento. La IAP construye de la mano con las comunidades, basada en el respeto por las propias historias y por la experiencia.

Elementos clave de la IAP.

1. Conocer a la comunidad u organización con la cual se trabaja: el éxito de la aplicación de la IAP está basado en gran medida en el tipo de organización con la que se emprende el trabajo. Es clave para el éxito contar con comunidades comprometidas, organizadas (o decididas a organizarse).

2. Crear proyectos comunes: al enfrentarnos a un problema social o cultural, encontraremos múltiples miradas sobre el mismo. Es frecuente y normal que algunos sectores de la sociedad desestimen lo que otros consideran problema o que estigmaticen a un cierto grupo por considerarlo menos relevante o aportante a su comunidad. En la medida en que logremos objetivar los problemas y demostrar a través de la investigación cómo estos afectan a la comunidad en general, podremos llegar a acuerdos sociales que faciliten la acción.
3. Delimitar claramente los objetivos a trabajar: es importante concentrarse en problemas tangibles, manejables y factibles de ser solucionados. Una vez logrado este paso, es necesario marcar objetivos muy concretos, pues de lo contrario se puede perder el *momentum* para la participación, así como la confianza de las comunidades.

Ventajas de la IAP.

- Una de las ventajas más relevantes de esta metodología es que permite entender los problemas desde la óptica y el sentimiento de quienes los viven.
- Es una metodología integradora que reúne las percepciones de diversos grupos sociales enfrentados a un problema.
- Al proponer la acción como eje transformador, permite poner la investigación al servicio de las personas, y no solamente de la academia o los investigadores.
- Al construir saber con las comunidades, alienta su participación y su reflexión.

Retos de la IAP.

Quizás el primer y principal reto es lograr la ponderación e integración de las distintas percepciones y saberes de la comunidad frente a un mismo problema. Existen saberes y sentires de acuerdo a la edad, al género, a la identidad sexual, a lo entendido como sagrado, etc.

Otro aspecto importante a considerar son las expectativas de las comunidades en cuanto a la valoración de sus usos y costumbres, el reconocimiento de sus saberes y aportes, y el logro de los objetivos explícitos. Estos elementos deben ser tenidos en cuenta en todas las etapas del proceso de participación.

Metodología de la Educación Popular.

La metodología de Educación Popular se generó como una alternativa para el desarrollo social de los pueblos más vulnerables y oprimidos. En la misma línea de la IAP, la Educación Popular se fundamenta en una práctica didáctica, colaborativa y pedagógica basada en el diálogo y la complementación de saberes. La Educación popular es ante todo, una apuesta política a través de la cual se busca la liberación de quienes se encuentran marginados y oprimidos. En pocas palabras, el objetivo de la Educación

Popular es cambiar la sociedad para que los oprimidos se conozcan a sí mismos y a partir de allí se desarrollen socialmente, desde un principio de dignidad humana.

La Educación Popular basa sus métodos principalmente en el diálogo que se va adaptando a cada interlocutor y a cada contexto. Estos diálogos comprometen a todos los actores desde la apreciación (diálogos apreciativos), la escucha (escucha activa) y la participación. En este objetivo, se espera que estos diálogos se den en los siguientes criterios:

Inmersión: para la educación popular la práctica se da desde dentro de las comunidades, ya que solo experimentando en carne propia las formas de vida y cultura de la comunidad se puede comprender su realidad.

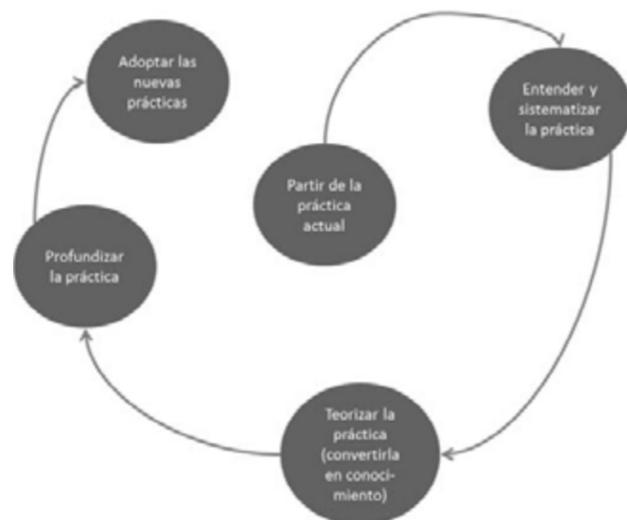
Empatía: se busca que el facilitador o mediador (también llamado educador) pueda solidarizarse con la situación de la comunidad con la que trabaja. Es necesario que sea “uno más” y no “otro externo”.

Intención de cambio: la educación popular se da en el marco de una necesidad de cambio social. Se asume que hay un agente o situación opresora y una comunidad oprimida y se da por entendido que el logro máximo es la eliminación de las condiciones de opresión.

Acción: la Educación Popular se fundamenta en la acción transformadora de la realidad. No se educa para mantener el *status quo*, sino para cambiarlo.

También es importante reconocer que la Educación Popular se basa en la dialéctica, entendida como un reconocimiento de la realidad cambiante, modelable, dinámica y contradictoria. En este principio es posible entender que cada comunidad tiene en sus manos herramientas valiosas para cambiar dicha realidad.

El esquema que se presenta a continuación ilustra la dinámica ideal de la Educación Popular frente a las prácticas en las cuales se insertan los problemas sociales y culturales.



El proceso descrito en este esquema se puede desglosar en las siguientes etapas:

Concientización: el principio de toda acción popular es el reconocimiento de la práctica actual como fuente de saber, pero también como base para el mantenimiento de las condiciones que favorecen la opresión. La práctica actual debe ser respetada en su esencia cultural y espiritual, pero también se debe reconocer en aquello que puede estar favoreciendo el mantenimiento de las condiciones de opresión. En síntesis, se trata de tener una mirada crítica de la realidad.

Comprensión: el reto es entender y construir nuevas formas de actuar que permitan preservar lo bueno en términos de solidaridad, sentido de comunidad y pertenencia, prácticas sostenibles, etc. y construir a partir de estos valores nuevas prácticas con un conocimiento documentado.

Cambio: a partir de las dos etapas anteriores, se define aquello que debe ser cambiado al interior de la comunidad y en la relación de esta con otros actores, con el fin de mejorar la realidad.

Acción: todas las etapas anteriores deben conducir a acciones concretas y medibles que generen cambios reales

Ventajas de la Educación Popular.

El sujeto se reconoce como un agente de cambio y no como un receptor de ayudas.
Promueve la conciencia crítica y el análisis de la realidad de manera permanente.
Se basa en la acción transformadora desde la propia comunidad

Retos de la Educación Popular.

Los procesos adelantados desde esta metodología suelen ser largos, por lo que quienes participan a veces pueden sufrir de frustración y fatiga al no ver realizados sus objetivos de forma rápida.

En contextos de alta conflictividad, la Educación Popular puede ser mal entendida, pues es ante todo una postura política (que no politizada o politquera) de las comunidades.

La educación popular se fundamenta en la participación democrática y crítica, lo que puede ser en ocasiones rechazado por los agentes que desean mantener cierto estatus y se ven amenazados por propuestas horizontales.

RESUMEN

Los procesos de planeación orientados a la participación y el cambio transformador de las realidades sociales y culturales requieren de objetivos claros, ordenados y realizables. En este sentido, debe haber un conjunto de procedimientos que sea articulado, medible y documentable.

Un método es un procedimiento específico utilizado para alcanzar un objetivo, mientras que una metodología es un conjunto de procedimientos, un análisis sistemático de un conjunto de métodos definidos para adelantar un proceso de cambio social y cultural.

Las metodologías de planeación participativa requieren del entendimiento de los problemas culturales, así como también un conocimiento de las comunidades con las cuales se quieren generar cambios transformadores. En este sentido, es clave entender las dinámicas de poder y dar voz a todos los sectores de una comunidad. Lo anterior plantea retos que incluyen el respeto por todos los puntos de vista y la articulación de esfuerzos entre distintos sectores.

Entre las metodologías de planeación participativa contamos a la Investigación Acción Participativa – IAP y la Educación Popular, que permiten generar cambios transformadores en la comunidad a partir del conocimiento de las realidades actuales, la participación activa de las comunidades y los investigadores y la adopción de nuevas prácticas sociales.

BIBLIOGRAFÍA

ANDER, Ezequiel. *Repensando la Investigación-Acción Participativa*. Lumen. Madrid, España. 2004.

CARVAJAL, Arizaldo. *Planeación Participativa*. Universidad del Valle. Cali, Colombia. 2000.

FORESTER, John. *The Deliberative Practitioner*. Massachusetts Institute of Technology. Boston. 1999.

Facultad de Ciencias Políticas y Gobierno. *Génesis de la democracia local en Colombia y la Planeación Participativa*. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. 2010.

GALTUNG, Johan. *Transcend and Transform*. Paradigm. London, England. 2004.

Videos y Páginas web:

The Community Toolbox <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents>

Pedagogía crítica y educación popular
<http://es.slideshare.net/rdesarrollohumano/pedagoga-crtica-y-educacin-popular?related=1>

Taller de trabajo (1): La investigación Acción Participativa
https://www.youtube.com/watch?v=fsLJn_IIRXI

Taller de trabajo (2): La investigación Acción Participativa
<https://www.youtube.com/watch?v=4TLixthEBdY>

Conferencia investigación acción participativa y epistemologías del sur, Sergio de Zubiría
<https://www.youtube.com/watch?v=lyKekZISnUY>

CAPÍTULO 2 PLANEACIÓN PARTICIPATIVA DE LA CULTURA

LECCIÓN 8. Herramientas de planeación participativa

COMPETENCIA A DESARROLLAR

Al finalizar la lección, los y las estudiantes estarán en capacidad de aplicar algunas herramientas de planeación participativa en su trabajo cultural.

Por Diana Roa Castro

Introducción

A lo largo de las lecciones anteriores hemos visto las ventajas de contar con aproximaciones que nos permitan la participación de los distintos actores sociales para el favorecimiento de cambios transformadores. Hemos visto como estas prácticas son un ejercicio fundamental para la promoción de la cultura y la integración e inclusión social alrededor de este eje fundamental de las prácticas sociales.

A través de esta lección navegaremos a través de algunas herramientas que nos permiten acercar a las personas a los escenarios de participación social en el ámbito de lo cultural, siguiendo algunas de las etapas de planeación participativa registradas en las lecciones anteriores.

Herramientas para la planeación participativa

Como hemos visto, una de las claves para poder planear acciones transformadoras en el ámbito de lo social y lo cultural es contar con un conocimiento a profundidad del contexto social y comunitario en el cual se desarrollan los problemas a resolver. Este contexto tiene varios componentes, entre ellos:

1. La definición del problema cultural.
2. El conocimiento y la definición de la comunidad.

3. El conocimiento acerca de los actores que intervienen en la situación a transformar y sus roles.
4. La historia del problema y la comunidad.

Herramientas para la definición del problema cultural.

Listado y priorización de problemas.

Partir de una lista simple en la que las personas puedan expresar aquellos problemas que sienten como prioritarios nos permite tener un acercamiento a sus percepciones sobre lo que más los afecta. Esta técnica puede ser utilizada de dos modos distintos: 1) Dejando que las comunidades planteen los problemas de manera libre y sin precondiciones; o, 2) plantear una temática o dinámica inicial que guíe la definición de problemas.

El primer escenario, permitir que las personas planteen los problemas libremente, puede darnos luces acerca de cuáles son las mayores preocupaciones de la comunidad y saber en qué nivel de prioridad se encuentra aquello que queremos resolver como organización. Representa sin embargo un reto importante en cuanto a generación de expectativas y credibilidad, si aquello que nos proponemos resolver no hace parte de las necesidades sentidas como inmediatas.

El segundo escenario nos permite enfocar la conversación a un tema específico y nos ayuda a lograr una mayor concentración sobre aquello que queremos resolver.

Objetivo: identificar los problemas prioritarios para la comunidad.

Recursos necesarios:

- Facilitador o facilitadora que conozca la técnica.
- Relator que lleve apuntes de lo que se habla durante la reunión.
- Papel periódico o tablero u otro elemento que sirva para que las personas puedan apuntar los problemas y visualizarlos.
- Marcadores y otro elemento para anotar.

Aplicación de la herramienta.

Se conforman al menos tres grupos diversos de mínimo tres personas y máximo 12. Si se observa que hay algún grupo especial que no puede participar abiertamente por prejuicios sociales, temor o porque hay un grupo que domina la conversación, se debe realizar la actividad nuevamente con ese grupo. Esto suele ocurrir, por ejemplo, en sociedades altamente machistas donde las mujeres temen hablar, y con grupos especialmente vulnerables como niños y niñas, adolescentes y jóvenes, personas con discapacidad, etc.

Igualmente es aconsejable realizar la actividad con aquellos grupos de especial interés que pueden aportar significativamente a la solución, tales como miembros del sector

privado, autoridades locales, líderes y lideresas. Este paso permite triangular la información e identificar distintas percepciones acerca del mismo problema.

Una vez conformados los grupos, se plantea una temática principal sobre la cual se problematizará. Se invita a las personas a escribir en la cartelera o tablero el problema que consideren más importante hasta llegar a un listado que los satisfaga a todos y todas.

Listado y priorización de problemas culturales en la comunidad de El Barreno – Nueva Esperanza

Proyecto de inclusión cultural de personas con discapacidad	
Fecha	Junio 26 de 2014
Nombre de la Comunidad	El Barreno - Nueva Esperanza
Ubicación Geográfica	Alto de Cazucá, Soacha, Cundinamarca
Participantes	18:
Hombres Adultos	4:
Mujeres Adultas	8:
Niños	2:
Niñas	4:

- Las personas con discapacidad no tienen espacios para desarrollarse culturalmente
- Las personas tienen miedo a interactuar con las personas con discapacidad porque pueden caerse o enfermarse
- Las personas con discapacidad sienten que no pueden bailar o hacer las cosas que hacen los demás.
- Las personas con discapacidad tienen que estar encerradas porque no tienen por donde andar (no hay rampas ni andenes)
- Los espacios culturales sólo existen para los viejitos (grupos de danza y pintura para tercera edad)
- A las personas del barrio no les interesa la cultura, solo beber y jugar billar
- Las familias de las jóvenes con discapacidad no las dejan salir porque temen que les hagan algo malo y ellas no se puedan defender

Listado de problemas relativos a la inclusión cultural de personas con discapacidad. Junio de 2014.

Una vez las personas han identificado los problemas se propone un sistema de votación que les permita de manera colectiva priorizar aquellos que consideren como más urgentes o importantes para resolver.

Listado y priorización de problemas culturales en la comunidad de El Barreno – Nueva Esperanza

Proyecto de inclusión cultural de personas con discapacidad	
Fecha	Junio 26 de 2014
Nombre de la Comunidad	El Barreno - Nueva Esperanza
Ubicación Geográfica	Alto de Cazucá, Soacha, Cundinamarca
Participantes	18
Hombres Adultos	4
Mujeres Adultas	8
Niños	2
Niñas	4

Las personas con discapacidad no tienen espacios para desarrollarse culturalmente	★★★★★
Las personas tienen miedo a interactuar con las personas con discapacidad porque pueden caerse o enfermarse	★★
Las personas con discapacidad sienten que no pueden bailar o hacer las cosas que hacen los demás.	★★★
Las personas con discapacidad tienen que estar encerradas porque no tienen por donde andar (no hay rampas ni andenes)	★★★
Los espacios culturales sólo existen para los viejitos (grupos de danza y pintura para tercera edad)	★
A las personas del barrio no les interesa la cultura, solo beber y jugar billar	★
Las familias de las jóvenes con discapacidad no las dejan salir porque temen que les hagan algo malo y ellas no se puedan defender	★★★

Grupos focales.

La técnica de grupos focales es bastante difundida y se constituye en una herramienta muy útil para el análisis cualitativo. Consiste en la aplicación de entrevistas semi-estructuradas colectivas a grupos de personas con intereses similares.

Se conforman grupos de interés de entre 6 y 12 personas, a quienes se les aplica una entrevista semiestructurada cuyo desarrollo es guiado por un moderador. La duración aproximada es de dos horas.

Objetivo: obtener información acerca de la percepción e interpretación de un problema predeterminado.

Recursos necesarios:

- Un salón tranquilo.
- Grabadora o apuntes.
- Guía de entrevista semiestructurada.

Aplicación de la herramienta.

Se seleccionan grupos de interés homogéneos (por ejemplo solo hombres adultos, o personas con discapacidad visual, o jóvenes salseros, etc.) que se ubican en salones y

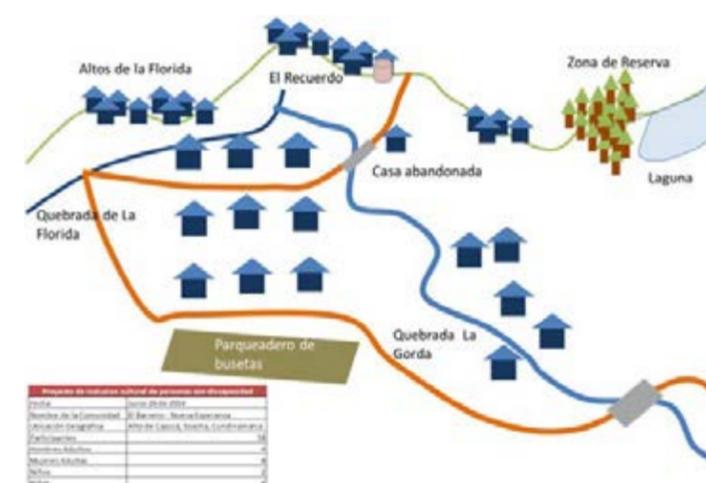
horarios diferentes. A todos los grupos se les aplica la misma entrevista semi-estructurada y se graba o documenta la discusión y las respuestas. La información es posteriormente analizada para comprender las distintas dinámicas y percepciones alrededor del problema preseleccionado.

Herramientas para la identificación y definición de comunidad

Mapa de la comunidad.

Uno de los retos más frecuentes para abordar problemas culturales está en la definición de comunidad. Para los ejercicios de planeación participativa, es necesario vincular este criterio a características e intereses comunes, pero también a un sentido de territorio como el eje espacial donde se deben resolver los problemas. Claramente, aunque tengamos como grupo de interés a mujeres adolescentes (entre 13 y 18 años) bailarinas, sus problemáticas serán distintas si se encuentran en la ciudad de Cali a si están en el corregimiento de Teteyé en Putumayo. La definición territorial es importante para entender los retos de accesibilidad, conectividad, composición demográfica, etc.

Objetivo: reconocer de manera unificada los límites territoriales de la comunidad, identificando hitos de acuerdo al problema cultural a abordar.



Recursos necesarios:

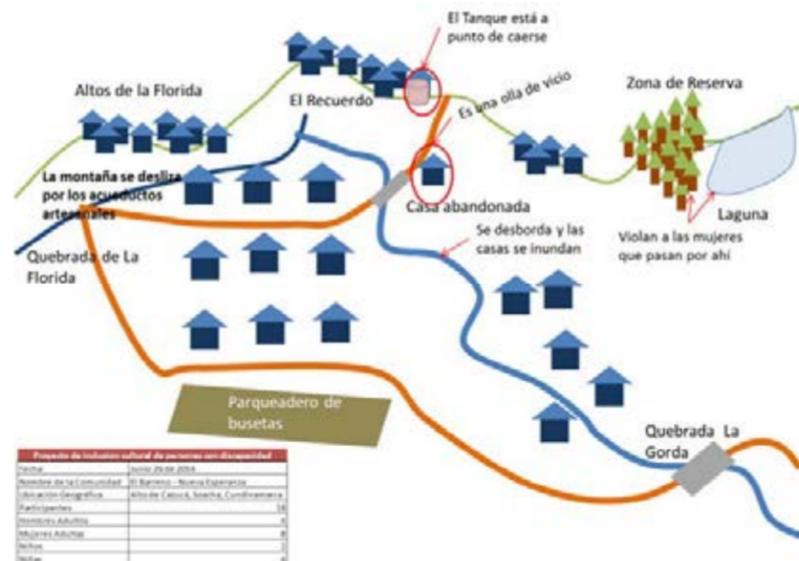
- Facilitador o facilitadora que conozca la técnica.
- Relator que lleve apuntes de lo que se habla durante la reunión.
- Papel periódico o tablero u otro elemento que sirva para que las personas puedan apuntar los problemas y visualizarlos.
- Marcadores y otro elemento para anotar.

Aplicación de la herramienta:

Se conforman al menos tres grupos diversos de mínimo tres personas y máximo 12 con los mismos criterios aplicados a la herramienta de listado de problemas.

Una vez conformados los grupos, se pide a los miembros que acuerden los linderos de su comunidad: una carretera, una montaña, quebrada, etc. Una vez acordados los linderos

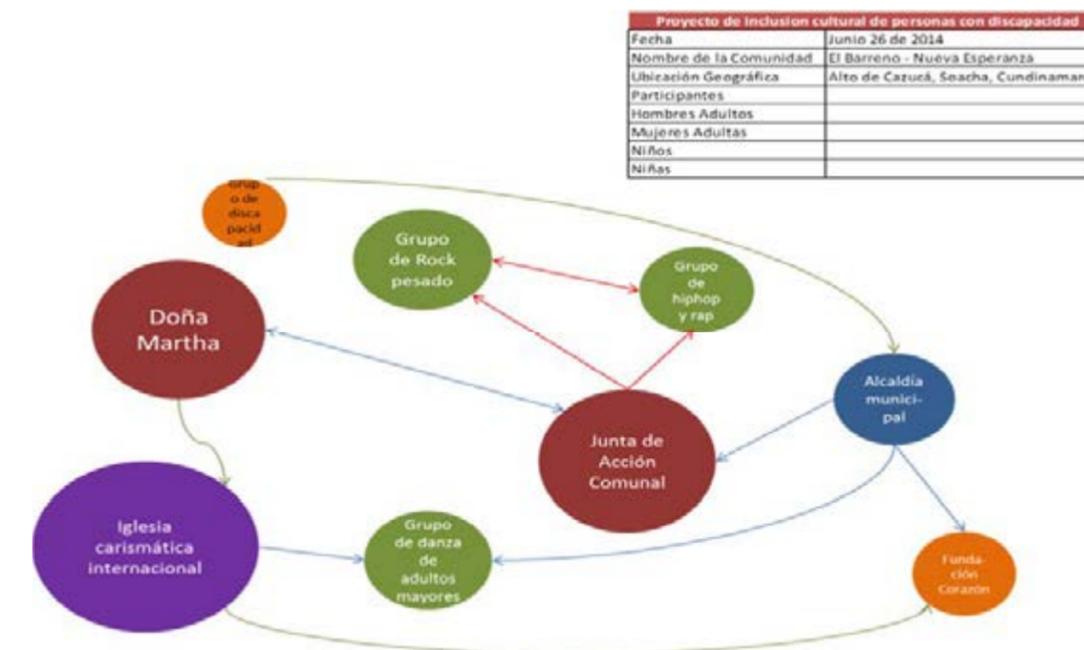
se procede a ubicar los sitios de interés al interior del barrio. Esta fase permite identificar lo que es importante para las personas, así como aquello que consideran especialmente riesgoso. En esta fase se pueden hacer preguntas sobre asuntos específicos como accesibilidad, problemas para ciertos grupos específicos como mujeres, población afrodescendiente, personas con discapacidad, niños, etc.



Herramientas para la identificación de actores

Mapa de actores

El mapa de actores permite identificar a todos aquellos interesados en resolver o mantener un problema cultural. Esta herramienta permite medir el reconocimiento de ciertos actores, el tipo de relaciones entre estos y la comunidad y su peso frente al problema.



Objetivo: identificar a los actores relevantes en una comunidad y el tipo de relaciones que se establecen entre ellos.

Recursos necesarios:

- Facilitador o facilitadora que conozca la técnica.
- Relator que lleve apuntes de lo que se habla durante la reunión.
- Papel periódico o tablero u otro elemento que sirva para que las personas puedan apuntar los problemas y visualizarlos.
- Marcadores de colores y otro elemento para anotar.

Aplicación de la herramienta:

Luego de la conformación de los grupos como se ha descrito anteriormente. A los grupos se les pide hacer una lista de todos los actores que a su juicio participan de manera positiva en relación con el problema. Luego se añaden los que deberían intervenir pero no lo hacen y por último aquellos que intervienen de manera negativa.

Hecho el listado, se solicita al grupo calificar de 1 a 5 el nivel de importancia de cada actor, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. Se debe aclarar que el nivel de importancia no se da a partir del "deber ser", sino de lo que pasa en realidad, así, en ocasiones un individuo con poder económico o alto nivel de liderazgo puede ser mucho más importante que entidades locales u organizaciones foráneas.

Finalmente, se solicita que se califiquen las relaciones que existen entre ellas a partir de flechas de colores.

Existen distintas formas de mostrar gráficamente un mapa de actores. Una de las más recurrentes es caracterizar a cada organización, persona o entidad que se encuentra involucrada a partir de círculos de colores. Se escoge un color para las organizaciones religiosas, otro para las organizaciones no gubernamentales, otro para organizaciones de base o individuos, etc. El tamaño de cada círculo corresponde al nivel de importancia que tiene cada uno en relación con el problema.

Otra forma usual y bastante eficiente para ilustrar un mapa de actores es ubicarlos sobre un plano cartesiano en el cual se identifican los aliados, los actores interesados, los detractores y los desinteresados. Esta clasificación permite entender qué tipo de acción se podría desarrollar con cada grupo.



Herramientas para recoger la historia de la comunidad

Entender el origen de los problemas sociales y su contexto histórico es parte fundamental para el reconocimiento del mismo y la posterior planeación de estrategias. Existen distintos métodos para este fin.

Línea de tiempo.

Las líneas de tiempo permiten evidenciar el acontecer histórico de la comunidad, los eventos que consideran más importantes y el peso que dan a cierto tipo de situaciones.

Objetivo: identificar las dinámicas históricas de la comunidad y los eventos de mayor peso para la misma.

Recursos necesarios:

- Facilitador o facilitadora que conozca la técnica.
- Relator que lleve apuntes de lo que se habla durante la reunión.
- Papel periódico o tablero u otro elemento que sirva para que las personas puedan apuntar los problemas y visualizarlos.
- Marcadores de colores y otro elemento para anotar.

Aplicación de la herramienta.

Se solicita a los participantes que listen los eventos que consideran como los más importantes y definatorios de su historia como comunidad. Luego se les pide que los ubiquen en el tiempo y se le da un formato visual que les permita ver cómo evolucionan como comunidad.



Entrevistas.

Otra herramienta importante puede ser la entrevista semiestructurada, para lo cual se seleccionan actores que se consideran importantes en la vida comunitaria y se aplica un cuestionario que está previamente diseñado. La parte crucial de esta herramienta es la selección de entrevistados.

BIBLIOGRAFÍA

CALLEJO, Javier. *El Grupo de Discusión: Introducción a una Práctica de Investigación*. Editorial Ariel. 2001.

BEEBE, James. *Rapid Qualitative Inquiry: A Field Guide to Team-Based Assessment*. Rowman & Littlefield Publishers. 2014.

ROA, Diana. *Manual del Facilitador Comunitario*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. 2004.

CHAMBERS, Robert. *Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities*. Routledge. Sussex. England, 2002.

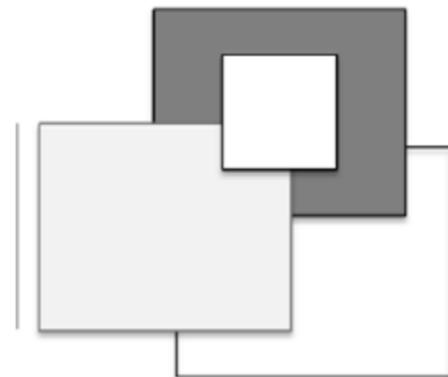
Videos y páginas web

Participatory Rural Appraisal <https://www.youtube.com/watch?v=hry68YiUrHs>

Dr. Robert Chambers elaborates on Participatory GIS (PGIS) practice <https://www.youtube.com/watch?v=awL1Hpy7spA>

Herramientas de planeación participativa <https://www.youtube.com/watch?v=Bs4ffzhLnTY>

ESTUDIO DE CASOS



ESTUDIO DE CASOS

CASO 1. LA ESCUELA DE ARTES DEL BARRIO BELÉN

El barrio Belén es uno de los más antiguos de la localidad de la Candelaria, en el Centro de Bogotá. Poco o nada se conoce de este emblemático lugar de la Capital en donde se encuentran joyas patrimoniales como La Casa de los Conspiradores, el lugar donde se presume se reunieron quienes idearon y perpetraron el atentado contra Simón Bolívar en 1818, y Los Lavaderos de Gaitán, una de las obras de infraestructura que el entonces alcalde de Bogotá, Jorge Eliecer Gaitán fundó para las mujeres que se dedicaban a lavar la ropa del Ejército o de las familias adineradas de La Candelaria. Es un barrio pequeño, con apenas 30 cuadras, donde todos los vecinos se precian de conocerse. Entre sus habitantes más insignes se encuentra doña Sofía Rojas, una mujer de 84 años que como sus vecinas, aprendió el oficio de su madre, a quien acompañaba a moler bultos de maíz y a colar y probar la bebida. Desdentada y risueña cuenta como los hombres más importantes de la Bogotá de los años 40 visitaban el barrio de manera clandestina para robarse unos sorbos de chicha, que por ese entonces se consideraba una bebida de “los indios y la plebe”.

El barrio Belén ha dejado ya de ser ese lugarcito festivo y alegre que recuerda doña Sofía. Hoy enfrente serios problemas de delincuencia, prostitución infantil y venta y consumo de sustancias alucinógenas. En los escombros de lo que otrora fuera la antigua Fábrica de Loza (una de las primeras industrias del país, fundada en la segunda década del siglo 19) hoy cohabitan adictos al bazuco, indigentes, delincuentes y plagas como ratas y cucarachas. El consumo de drogas se da cada vez a más temprana edad y no es poco frecuente encontrar niñas de entre 7 y 10 años iniciándose en la prostitución. El panorama es sombrío y doña Sofía, como otras personas mayores, intuye que será una de las últimas pobladoras de un barrio cuyo destino es la desaparición.

Aunque los problemas del barrio Belén no son nuevos, si se vieron acentuados recientemente, con la construcción de la Avenida Comuneros o Calle Sexta y algunos de los desarrollos que acompañan esta obra de infraestructura de la Capital. De acuerdo con don Luis Tovar, Presidente de la Junta de Acción Comunal, muchas de las familias tradicionales de la zona se vieron obligadas a abandonar sus casas, pues estas se encontraban en los predios por donde pasaría la Avenida. Pocas familias fueron reubicadas en el mismo barrio, pero la gran mayoría debieron irse. Otro enorme problema

se generó con la recuperación de zonas aledañas como “El Cartucho”, pues muchos indigentes se desplazaron hasta Belén e invadieron la antigua Fábrica de Loza.

Las personas mayores ven con tristeza como su barrio desaparece. Y con él las tradiciones. Hoy por hoy se cuentan con los dedos de la mano a las chicheras. Las mujeres no quieren aprender, las mayores no tienen fuerzas para enseñar y al final ya nadie quiere tomar chicha. De la antigua Fábrica de Loza, el lugar donde trabajaron los ancestros de quienes hoy son ya abuelos, no quedan más que escombros. La casa de los conspiradores se cae a pedazos.

En medio de este panorama, un grupo de gestores, apoyados por los padres monfortianos de la Parroquia de Belén, decidieron comenzar un comedor para personas mayores. Al calor de las coladas y las agüepanelas los viejos comenzaron a reencontrarse y a contarse sus secretos y sus historias. Nace de allí la Tertulia de la Parroquia.

En este espacio se generan hoy tres importantes iniciativas:

La primera, un banco de semillas con sus usos. Las personas mayores comparten sus semillas y los usos alimenticios o medicinales que pueden tener, sus cuidados y formas de utilización. La segunda, la Tertulia, un espacio de recuperación de historias que poco a poco se van recogiendo y documentando, con la esperanza de publicar un libro que cuente la historia de este barrio. La tercera, una escuela de artes que permita a las personas mayores ocupar su tiempo de manera creativa. Paralelamente, los líderes y lideresas del barrio buscan la forma de preservar tradiciones como la de la chicha, construcciones como los lavaderos y vocablos como buche o achajuanado.

Los gestores de la zona no reconocen fuentes de recursos diferentes a la caridad de sus vecinos, tan pobres como ellos y sienten que sus luchas son nimias, comparadas con el progreso que representan la Avenida Comuneros y el dinero que llega de la mano de quienes compran los predios aledaños a ella.

ESTUDIO DE CASOS

CASO 2. LA MOCHILA WAYUU

Hace poco tiempo asistí a una reunión de trabajo con representantes de empresas privadas de alto nivel. El hombre que se sentó a mi lado vestía un impecable vestido de paño inglés y un espectacular reloj suizo. Muy cortés, el hombre elogió mi mochila wayuu, de color azul celeste y dibujos geométricos fucsia. Pasó a decir que a su esposa le encantaban, pero que en Bogotá eran “francamente venenosas”, refiriéndose a los precios prohibitivos. Luego expuso, sin asomo de pena, que era ridículo que cobraran precios así por una artesanía y remató su comentario diciendo que “a los indios se les abre la agalla cuando ven un blanco”. Mi reacción fue sonreír y apuntar que su reloj suizo, tan hermoso como era, también es una artesanía, así como el traje hecho a mano por un sastre con paños tejidos por otros artesanos, estos europeos. La reunión inició para fortuna de los dos, que nos evadimos de conversaciones más profundas sobre el concepto de artesanía y su valor patrimonial, más que económico.

El origen de la mochila.

Cuentan los “paisanos” (término utilizado para referirse a los indígenas en La Guajira) que una mujer - araña, Wale ‘Kerü, se enamoró de un pastor de chivos. Ella le ofreció vivir con él y apoyarlo en el tejido. En la noche comía la lana de los chivos y en la madrugada la regurgitaba convertida en hebras de colores que convertía en mochilas llenas de formas de animales y paisajes. A cambio de chivos y caballos, Wale ‘Kerü enseñó a tejer a otras mujeres y estas a sus hijas, que enseñaron a sus hijas. Este mito condensa aspectos centrales de la cultura wayuu, que concibe el tejido como un oficio, pero también como una forma de expresar la vida y sus sentimientos.

Para la comunidad wayuu la venta de mochilas y otros productos del tejido hacen parte de su economía. Viviendo en territorio hostil, sus fuentes de ingreso son limitadas. Las mochilas, los chinchorros y otros artefactos son tejidos por las mujeres en las rancherías y luego llevados para la venta en los mercados o el malecón de Riohacha. En algunos casos, los comerciantes van directamente a las rancherías buscando precios más cómodos.

En el malecón de Riohacha se pueden comprar mochilas espectaculares por apenas 20 mil pesos. Las más costosas nunca pasan de 60 mil. Hablamos de más de 8 o 10 días de

trabajo de una mujer. Este precio incluye las intermediaciones de quienes las venden en la ciudad, así que, obviamente, no todo llega a la tejedora.
Realidades vs. Mitos.

Pero la realidad de las mochilas no es siempre romántica. Quien visita La Guajira sabrá que la situación de las mujeres de la etnia es desesperada. Prima el matrimonio temprano, obviamente arreglado entre familias pobres y hombres adultos que pagan dotes con chivos, dinero o contrabando. Es frecuente ver niñas de 12 o 13 años embarazadas, llevando sus maternidades indeseadas sin ningún tipo de control clínico. Para muchas, la alternativa es irse a trabajar como “empleadas domésticas”, un eufemismo para la esclavitud de las niñas, que por comida y techo deben trabajar atendiendo familias en jornadas de 18 ó 20 horas.

Los índices de desnutrición en La Guajira, y especialmente entre los miembros de la etnia wayuu son alarmantes. A mediados de 2014 se reportaron 37 mil casos de desnutrición en niños menores de 10 años. Las muertes maternas, un fenómeno que tiende a desaparecer en las ciudades, sigue siendo un asunto de alarma en La Guajira. El tratamiento de la enfermedad representa un reto cultural por cuanto la tradición wayuu dictamina que el enfermo debe permanecer rodeado de su comunidad y ser atendido por la Otsü o el Outshi, portadores de la sabiduría y la medicina ancestral. Si un enfermo debe ser trasladado a un centro de salud, esto implica el traslado de toda su familia. Las instituciones de salud no logran llegar a acuerdos sobre la mejor forma de atender a los wayuu para preservar tanto su salud como sus ritos y tradiciones culturales.

En materia de educación, La Guajira ostenta la más alta tasa de analfabetismo, con un 31% de la población iletrada. Para el caso específico de los wayuu la cifra alcanza el 60%. El promedio de años de educación es el más bajo del país y para los indígenas no alcanza a ser de 4 años.

El escándalo Ritwaggen.

A principios del 2014 se desató un escándalo al hacerse público el plagio de la diseñadora de modas española Stella Ritwaggen. En su página web y en plataformas comerciales de prestigiosas revistas de moda, la diseñadora presentó como de su autoría una serie de mochilas que oscilaban entre los 180 mil y los 500 mil pesos. Presentadas como 100% españolas, las mochilas fabricadas por indígenas de La Guajira, entraron a formar parte del furor por la moda étnica del verano europeo. Si bien hubo alguna indignación social y la gente se pronunció a través de las redes sociales para pedir respeto por el patrimonio colombiano, no se conoce que haya habido algún tipo de acción legal o diplomática. Lejos de estos escándalos, las mujeres wayuu siguen fabricando sus mochilas, tan características de su cultura.

Denominación de Origen.

En 2011, el Estado Colombiano reconoció como “marca propia” el tejido wayuu. Esta acción busca proteger la autoría intelectual y el valor cultural del tejido. El título de Denominación de Origen es propiedad del Resguardo Indígena Wayuu, de manera que todo usufructo sobre los tejidos debería, en teoría, generar ganancias económicas al pueblo wayuu. Esta estrategia ha sido exitosa para otros productos como el café y las achiras del Huila, pero parece débil con productos de manufactura. De acuerdo con el Ministerio de Cultura y la Superintendencia de Industria y Comercio, en Europa las Artesanías no se encuentran protegidas por la denominación de origen, de manera que la medida solo aplica en los límites territoriales de Colombia. En cuanto a las normas de Derechos de Autor, que aplican a música, películas o arte gráfico, basta con cambiar algunos elementos (agregar lentejuelas o cambiar las fajas por correas de cuero) para perder dicha titularidad.

ESTUDIO DE CASOS

CASO 3. EL PUEBLO ROM EN BOGOTÁ

A lomo de mula, a caballo llegaron a Colombia los primeros Rom o gitanos. Aunque hay una muy precaria documentación acerca de su historia, se sabe que arribaron al país a mediados del Siglo 19, provenientes de Europa. Han hecho parte de la construcción de la identidad nacional y sus costumbres han permeado a muchos de los pueblos por los que han trasegado haciendo gala de su costumbre nómada.

De acuerdo con la tradición oral Rom, llegaron a Colombia siguiendo las rutas del Atlántico y de esa vía da cuenta ya Gabriel García Márquez que menciona a los gitanos en sus Cien Años de Soledad. También llegaron a través de Venezuela, y por eso existe unas colonias gitanas tan importantes en Cúcuta y Girón, y en ese caminar alcanzaron el centro del país. Muchos se quedaron en Bogotá, asentándose principalmente en barrios como el 20 de Julio, Puente Aranda, Marsella y La Igualdad. Si bien en un principio mantuvieron la práctica de establecerse en carpas, hoy por hoy han adquirido predios y viviendas, pero lejos de sentir que este proceso ha significado dejar atrás su nomadismo, defienden la sedentarización amparados en el derecho a una vivienda digna y a una calidad de vida que les permita desarrollarse de manera saludable y estable. De hecho, el pueblo gitano ha desarrollado lazos desde la ciudadanía y dicen amar a Colombia, no sólo por el hecho de que muchos han nacido aquí, sino porque en este país han podido desarrollarse en libertad y alejados de estigmas y prejuicios. Hoy son más de 5.000 los Rom que habitan en el país.

Con el paso del tiempo, crece el temor del pueblo Rom por la pérdida de su propia identidad. Hoy en día es cada vez más difícil vender las ollas de cobre laminado que fabrican desde hace siglos. Ya son pocas las ocasiones en las que las mujeres se reúnen bajo un mismo techo a coser a mano sus alegres vestidos de colores. Los mayores reconocen que mucho de lo que hacen está en camino de desaparecer por cuenta de la modernidad y las nuevas necesidades del mercado y saben que si no adaptan sus oficios el riesgo es la pérdida de las nuevas generaciones de gitanos en vicios y procesos de aculturización. Pero para los gitanos es difícil adaptarse a horarios y líneas de mando, por lo que no es fácil para ellos y ellas emplearse y hacer parte de una fuerza laboral asalariada.

Si bien el pueblo Rom se ha adaptado a las condiciones de la urbe moderna, también es cierto que luchan por mantenerse unidos, organizados y fieles a sus costumbres. Pero

esto no siempre es fácil, especialmente en escenarios vitales donde prima la homogenización y por tanto, se pierde la diversidad y el respeto a las diferencias. Es este el caso de la educación del pueblo Rom, que ha accedido a la educación de los niños y las niñas en aulas tradicionales en el afán de dignidad y progreso, pero por esa misma vía observa cómo se pierden las costumbres y la lengua.

Hoy por hoy, los mayores ven como los niños y las niñas no hablan ni entienden la lengua y se interesan cada vez menos en aprender las músicas, danzas y costumbres propias del pueblo. Ante esta realidad, existen varias propuestas que van desde la integración del enfoque diferencial en las escuelas con el objeto de contar con referentes gitanos dentro del aula, hasta la instalación de escuelas propias y jornadas extracurriculares para niños y niñas.

ESTUDIO DE CASOS

CASO 4. JÓVENES HIPHOPEROS DE LA COMUNA 13 EN MEDELLÍN

El movimiento de música y expresión artística urbana ha tenido un importante florecimiento en las grandes ciudades de Colombia. Una de estas expresiones es el Hip-hop, que ha encontrado en las zonas vulnerables de Medellín un espacio para reproducirse y evolucionar.

De acuerdo con importantes investigadores sociales, el hip-hop es una expresión de resistencia y denuncia social, pero también una forma de expresión política de la juventud urbana, que construye comunidad cultural alrededor de esta forma de vida.

Este género se ha extendido de manera importante en Medellín. Hoy son al menos 5.000 jóvenes que se reúnen alrededor de las escuelas de Hip – hop de la comuna 13 (San Javier) a explorar las más de 800 expresiones asociadas a este ritmo urbano como el Scratch, el MC, el grafitti, el breakdance y el rap, por mencionar solo algunas. En escuelas como La Elite y C15, más de 350 chicos y chicas se forman en música, danza y literatura. Paralelamente se forman colectivos de jóvenes que apoyan procesos de reforestación y hacen intervención en el espacio público, también escuelas culturales que hacen honor al deseo de Arica Bambaataa, de cambiar las balas por el baile.

Los jóvenes hip-hoperos se definen a sí mismos como pacifistas críticos, seres pensantes que no creen en la violencia y que prefieren desarrollar sus luchas a través de las batallas de rap o de breakdance. Pero la realidad de los jóvenes hip-hoperos de Medellín es bastante compleja. De acuerdo con sus propias palabras, se tiende a estigmatizar a quienes se expresan a través de esta corriente cultural. De un lado son vistos como viciosos, como delincuentes y callejeros, por lo que viven la discriminación de manera permanente y en carne propia.

Y quizás en virtud de un estigma social basado en la ignorancia y el prejuicio es que estos jóvenes han sido blanco de grupos armados, cada vez con más frecuencia y sevicia. En los últimos 5 años han sido asesinados 14 miembros de la comunidad hiphop de la comuna 13. Los casos continúan en la impunidad y no existe una sola condena. Algunos miembros de las comunidades han llegado a justificar estas muertes que denominan “limpieza social”.

Los hiphoperos continúan con su producción cultural y se mantienen firmes en su derecho a ser valorados social y culturalmente, aunque los grupos armados los maten y aunque a algunos les parezca que sus muertes son justificadas.

ESTUDIO DE CASOS

CASO 5. FESTIVAL DE LA TAMBORA EN TAMALAMEQUE CESAR

El municipio de Tamalameque es uno de los más antiguos del departamento del Cesar. Llegar a este lugar es posible a través de una carretera destapada que cruza dos haciendas marcadas por la violencia de las décadas de los 50, de los 60, de los 90. Es posible llegar también por vía fluvial, usando el Río Magdalena como autopista natural. Tamalameque parece detenido en un tiempo lejano de pescadores, de cantadoras, de mujeres que huyen del sol. En este municipio campean la pobreza y el subdesarrollo, pero también una tranquilidad atípica en la zona y un gusto arraigado por la música y el baile. Esto último es lo que ha favorecido la permanencia de tradiciones culturales sólidas que se niegan a desaparecer.

El Festival de la Tambora de Tamalameque es una de estas manifestaciones culturales que constituye el patrimonio cultural inmaterial del Departamento del Cesar. Junto con el insigne vallenato y las bandas de viento, la tambora se ha ganado un lugar de honor en la tradición cultural del Caribe colombiano.

El Festival convoca a las figuras de las músicas de la Depresión Momposina, el Cesar y el Bajo Magdalena. Llegan hasta el puerto cantadoras, gaiteros, tamboreros y bailadores y bailadoras de municipios como San Martín de Loba, San Jacinto y el Banco, entre otros. A través de la tarima “Pacha Gamboa” han desfilado figuras como Petrona Martínez, los Gaiteros de San Jacinto y Totó la Momposina, que allí en Tamalameque dejan de ser figuras de renombre internacional y comparten de tú a tú con los viejos y nuevos exponentes del berroche, el chandé, la guacherna y la tambora.

Desde su fundación y hasta hace pocos años el Festival acontecía en Diciembre, pero debido a una decisión bastante cuestionada, se cambió para el mes de septiembre. Es quizás esta reubicación temporal la que ha generado que en los últimos años haya disminuido de manera notoria la afluencia de estudiosos del folclor. Cada vez son menos los musicólogos, antropólogos y artistas que asisten al Festival y en esta misma línea disminuye la investigación y la divulgación de este evento y por tanto, disminuyen también los visitantes que buscan conocer la cultura del río Magdalena.

Quienes marchan detrás de la Llorona Loca y de la Gigantona deben ver, en aras de la comercialización necesaria para el equilibrio financiero, como cada vez más se “infiltran” en el Festival manifestaciones de la ola comercial del vallenato y hasta reggetoneros de

moda. Mientras los y las jóvenes saludan estas nuevas apariciones y las consideran refrescantes, para los más viejos esto es motivo de evidente malestar y lo asimilan con la pérdida del sentido de pertenencia y la desidentificación de una de las más queridas tradiciones del Cesar.

Lo cierto es que, mientras se desarrollan esfuerzos desde la política cultural para la preservación de la Tambora y del Festival, cada vez son menos los recursos financieros, los investigadores interesados en esta vertiente cultural y los visitantes que se lleven consigo la palabra, para difundir el Festival.

ESTUDIO DE CASOS

CASO 6. LA GASTRONOMÍA DEL CAUCA

Quienes hemos tenido el placer de visitar la ciudad de Popayán y los municipios cercanos sabemos que no existe mejor destino gastronómico en el país. Las delicias de la cocina payanesa son innumerables: los aplanchados de Doña Chepa, el salpicón de Baudilia, las empanaditas y los tamales de pipián, el desamargado, el manjar blanco...

La lista de recetas de la cocina caucana es extensa y cada una es un tesoro en sí misma. Las herederas (casi todas mujeres) guardan con recelo los regalos que sus madres les hicieron y que estas a su vez heredaron de las abuelas. Las proporciones, como los ingredientes son desconocidas, así que a quienes recorren la ruta gastronómica de este departamento sólo les queda disfrutar.

En el Cauca la comida es un ritual que se entrelaza con las historias alrededor de cada postre, la arquitectura colonial y hasta la política. El postre insignia de Popayán, el Eduardo Santos, fue creado por un grupo de damas de la alta sociedad de esa ciudad que quisieron agradar al recientemente electo Presidente de la República con una espuma de frutas que fracasó, pero dio origen a esta deliciosa cassata congelada de frutas.

Como se puede notar, muchas de las recetas son dulces, pues se vinculan con otra de las grandes tradiciones de Popayán. Respetando la costumbre de no cocinar en los días santos, las familias preparaban grandes cantidades de manjares dulces para compartir con familia, vecinos y amigos durante el jueves y el viernes de la Semana Mayor.

Hoy esta riqueza culinaria es un componente importante del patrimonio colombiano y el gobierno departamental y municipal han desarrollado mecanismos valiosos de política pública para proteger, preservar y promover la cocina payanesa. Las cocineras son mujeres orgullosas de su arte, en el cual basan un prestigio que no se comparte ni siquiera con las hijas.

Sin embargo, la situación no es completamente satisfactoria, pues el gusto por los platos tradicionales como las carantantas o el pan de novia ha ido desapareciendo. De acuerdo con las hermanas Mora, herederas de una tradicional y espectacular receta de colaciones, las personas prefieren comprar una caja de colaciones industriales que vale menos de \$3.000 y no ir hasta su tienda a comprar una caja equivalente por \$5.000. Eunices Muñoz, dueña de "Delicias Payanesas" comenta como su esfuerzo por mantener las recetas de

su bisabuela pareciera no ser nunca suficiente: hace 10 años mantiene el precio de los liberales en \$300. En sus propias palabras, esta imposibilidad para sostener financieramente el negocio puede hacer peligrar la supervivencia de la cocina más exquisita del país.

CURSO: FORMULACIÓN DE PROYECTOS

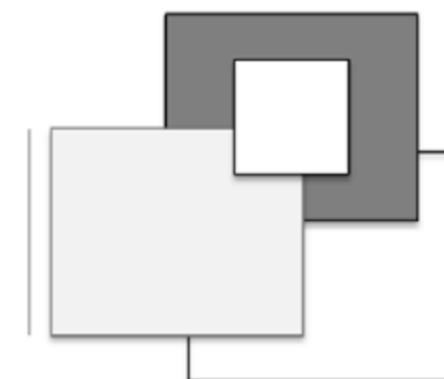
GERENCIA DE RELACIONES

INTERINSTITUCIONALES

Marian de los Ángeles Guerra Aranda

Aracelly Mahecha de Hernández

Diciembre de 2014



FICHA TECNICA:

Nombre del curso:	Formulación de proyectos.
Palabras claves:	Árbol de problemas, árbol de objetivos, finalidad, propósito, resultados, indicadores, matriz de marco lógico.
Institución certificadora:	Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)
Ciudad:	Bogotá – Colombia.
Autores:	Marian de los Ángeles Guerra Aranda
Unidad académica:	Gerencia de Relaciones Interinstitucionales (GRI)
Área de conocimiento:	Administrativa.
Créditos académicos:	8 horas de trabajo académico del estudiante.
Tipo de curso:	Recontextual.
Destinatarios:	Agentes culturales del Distrito Capital.
Competencia general de aprendizaje:	Programar, identificar y diseñar un proyecto cultural.
Metodología de oferta:	Formación en ambientes virtuales de aprendizaje.
Formato:	Digitales.
Contenido	Capítulo. Formulación de proyectos con enfoque de marco lógico.

Introducción

La Gerencia de Relaciones Interinstitucionales de la UNAD siendo consciente de la necesidad planteada por la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, de que los Gestores Culturales de Bogotá conozcan la metodología de estructuración de proyectos con el fin de presentar propuestas culturales viables y sostenibles en el tiempo, que generen un impacto tanto en los participantes como en la sociedad, ha decidido programar un curso de formulación de proyectos bajo enfoque de marco lógico, dirigido a ellos.

Con este curso, “Formulación de Proyectos bajo enfoque de Marco Lógico”, se pretende que los Gestores Culturales de Bogotá adquieran habilidades para programar, identificar y diseñar un proyecto cultural.

El Enfoque del Marco Lógico (EML) es una herramienta para mejorar la calidad de los proyectos por cuanto ayuda a la planificación, estructura los elementos de un proyecto de forma coherente entre el problema a resolver, el objetivo a perseguir y las actividades y resultados para conseguirlo.

El EML parte de un enfoque participativo y está orientado hacia su objetivo global y hacia los grupos beneficiarios.

El marco lógico es el enfoque metodológico de mayor uso en diseño, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo. La experiencia nacional e internacional de los últimos 50 años ha demostrado de modo fehaciente, tanto la validez del enfoque de proyecto para la promoción del desarrollo, como la utilidad del enfoque del marco lógico en la gestión del ciclo de los proyectos, en particular para el diseño de los mismos. Concebido por la USAID, a fines de los años sesenta y utilizado actualmente por la casi totalidad de donantes del mundo, el marco lógico facilita las siguientes acciones durante la gestión del ciclo de los proyectos:

- Identificación y priorización, sobre la base de un análisis, de los problemas de la población y sus posibles alternativas de solución.
- Formulación de un proyecto mediante la especificación y estimación cualitativa y cuantitativa de los beneficios y costos involucrados en éste.

- Planificación operativa, especificando de modo preciso las actividades y los recursos necesarios para la ejecución de un proyecto.
- El enfoque del marco lógico debe considerarse una importante herramienta de gestión; no es la solución, pues simplemente organiza la información de tal manera que puedan formularse las preguntas apropiadas.

Por otra parte, la matriz del marco lógico, como ya ha sido señalado, permite introducir elementos claves para valorar la calidad de las actuaciones:

- Coherencia, a través de la columna de objetivos, por cuanto que entre sus distintos niveles existe una relación de causa a efecto.
- Realismo (o viabilidad), a través de la columna de supuestos, toda vez que ésta representa el entorno y, por ende, los factores exógenos que podrían plantear riesgos al proyecto.

Este enfoque permite mantener una visión integral y global de la intervención, consiguiendo que los proyectos tengan una coherencia interna a la vez que guarden una interconexión total con el entorno humano, de género, social, cultural, medioambiental, técnico, económico de las zonas en las que un proyecto interviene.

Además de estos contenidos en el curso se plantean actividades de reconocimiento, profundización y transferencia.

INTENCIONALIDADES FORMATIVAS

El propósito del curso de formulación de proyectos es promover a los Gestores Culturales del Distrito de Bogotá, para que diseñen y promocionen proyectos culturales.

Con esta capacitación se busca que Gestores Culturales de Bogotá, estén en capacidad de programar, identificar y diseñar un proyecto cultural.

CONTENIDOS

Con el fin de lograr el desarrollo de las competencias anteriormente descritas, el curso cuenta con un material didáctico propio para el aprendizaje, el cual está conformado por:

Protocolo académico del curso: se convierte en la ruta del curso, allí se presenta la ficha técnica, justificación del curso, las intencionalidades formativas, la metodología de aprendizaje, interactividades pedagógicas, temáticas, glosario, sistemas de evaluación y bibliografía recomendada.

Material didáctico: estructurado en un capítulo denominado “Formulación de proyectos con enfoque de marco lógico.”

FORMULACIÓN DE PROYECTOS CON ENFOQUE DE MARCO LÓGICO	Bloque didáctico 1: Gestión del Ciclo del Proyecto
	Bloque didáctico 2: Enfoque de Marco Lógico.

METODOLOGIA

La metodología que se propone para el desarrollo de este curso se basa en los principios fundamentales del aprendizaje autónomo, centrado en el estudiante el cual se considera como el agente activo de su propio aprendizaje, mientras que el tutor o docente orienta y acompaña el proceso formativo de sus estudiantes.

El proceso formativo de este curso se desarrolla en el campus virtual, para lo cual se diseña un curso virtual que se estructura en cuatro (4) tópicos: aspectos generales, contenidos, actividades fase de reconocimiento y de transferencia.



Aspectos generales del curso

Son elementos que permiten la interacción en torno a los aspectos generales del curso y que orientan el proceso formativo dentro de los cuales están: noticias del aula, aspectos generales del aula y agenda.

- **Foro de novedades:** espacio para que los directores o tutores del curso coloquen todos los anuncios que se requieran para el desarrollo del proceso de aprendizaje. En este espacio no hay interacción.
- **Foro general del curso:** allí se pueden solucionar inquietudes sobre aspectos académicos administrativos del aula, pero no es el espacio para desarrollar las actividades propuestas en el curso, ya que para ello se cuenta con espacios específicos.
- **Agenda:** es un recurso que permite la organización de las actividades; su estructura se fundamenta en las actividades propuestas en el curso. Para cada una de las actividades se propone una fecha de inicio, fecha de finalización, fecha de realimentación por parte del docente y su respectivo puntaje.

Contenidos del curso

- **Protocolo académico del curso:** se convierte en la ruta del curso; allí se presenta la ficha técnica, justificación del curso, las intencionalidades formativas, la metodología de aprendizaje, interactividades pedagógicas, temáticas, glosario, sistemas de evaluación y bibliografía recomendada.
- **Material didáctico:** estructurado en capítulos y bloques.

Actividades Fase de Reconocimiento del curso

La activación de presaberes se realiza a través de un quiz, para lo cual se presenta un contexto que puede ser un video, un sonido, un artículo o una experiencia y sobre este material se realizan algunas preguntas que promuevan el análisis y la reflexión.

Transferencia del conocimiento: con esta actividad se busca que el estudiante transfiera los conocimientos adquiridos de un contexto conocido a un nuevo contexto, es decir, que el estudiante sea capaz de aplicarlos en la solución de problemas reales de su entorno. Para ello, se propone la formulación de un proyecto social aplicando el enfoque del Marco Lógico. Este trabajo se realizará mediante la estrategia de trabajo colaborativo, donde cada estudiante hace sus aportes y con base en el análisis y la reflexión entre todos construyen un solo trabajo grupal. Esta actividad se desarrolla en un foro, en grupos de cinco (5) personas aproximadamente, donde cada uno de los integrantes del grupo interactúan, hacen sus aportes y suben su trabajo final. Como recurso de apoyo el estudiante cuenta con el apoyo tutorial y con una guía con las orientaciones correspondientes, lo mismo que la rúbrica de evaluación.

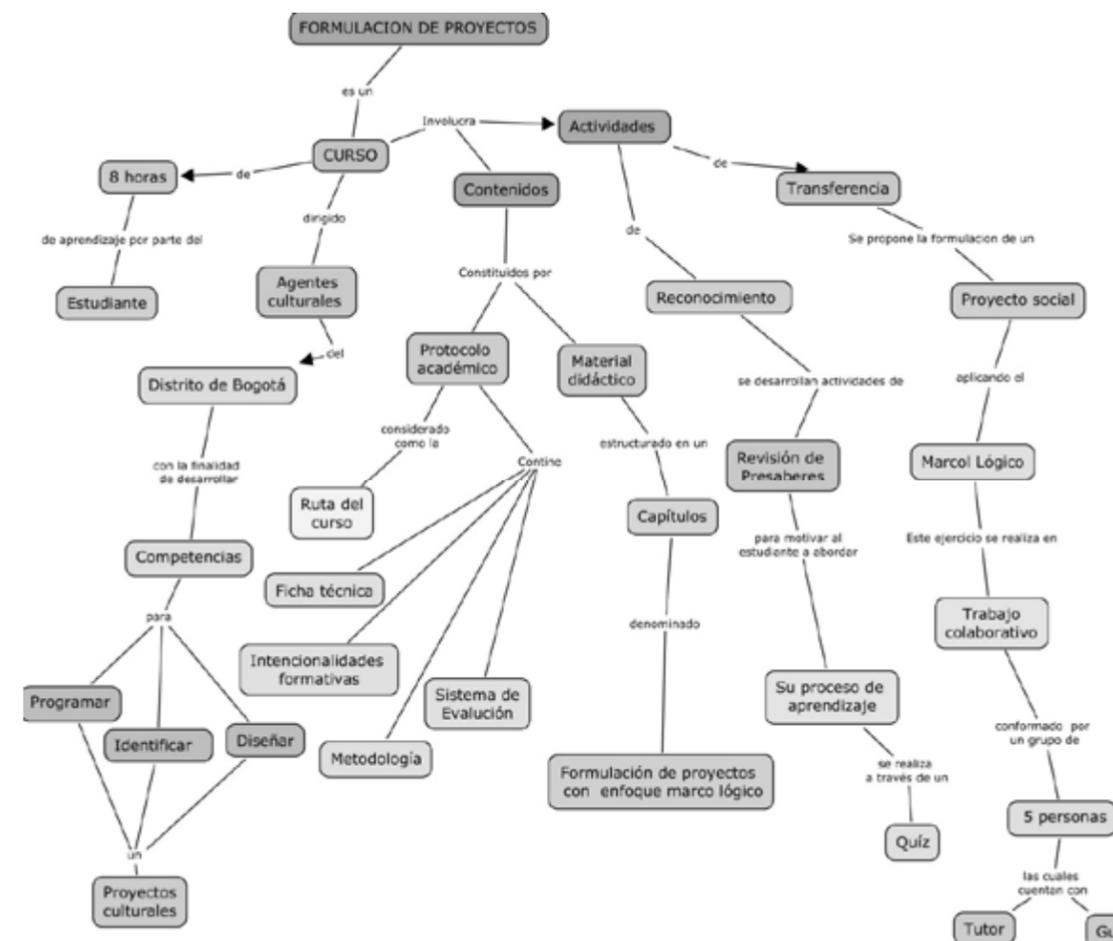
Encuestas: además de los anteriores elementos, el curso cuenta con un espacio para la Autoevaluación, con el fin de que el estudiante reflexione sobre su proceso formativo, identifique sus aciertos y sus debilidades y se proponga alternativas de mejoramiento. Así mismo, se presentan unos instrumentos para evaluar el diseño del curso y el desempeño de los tutores que intervienen en el proceso formativo.

SISTEMA DE EVALUACION

De acuerdo con el modelo pedagógico de la UNAD se plantean: autoevaluación y heteroevaluación.

La autoevaluación es de carácter formativo, mientras que la heteroevaluación se refiere a la evaluación que hace el tutor a los productos realizados por los estudiantes y que tiene que ver con el desarrollo de las actividades de: reconocimiento, profundización y transferencia.

MAPA CONCEPTUAL



BIBLIOGRAFIA

LEAL, Jaime y otros. *Proyecto Académico Pedagógico Solidario*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD. Bogotá, Colombia. 2011.

SALAZAR, Roberto. *El material didáctico en el contexto de la formación a distancia y el sistema de créditos académicos*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD. Bogotá, Colombia. 2004.

SALAZAR, Roberto. *Referentes para el desarrollo de contenidos didácticos. Resumen de los elementos de la estructura de los contenidos didácticos de cursos académicos*. Vicerrectoría de Medios y Mediaciones Pedagógicas. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD. Bogotá, Colombia. 2009.

SALAZAR, Roberto y otros. *Lineamientos diseño cursos virtuales*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD. Bogotá, Colombia. 2008.

CAMACHO, Hugo y otros. *El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*. Acciones de Desarrollo y Cooperación A.D.C

GÓMEZ GALÁN, M. y CÁMARA, L. *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*. CIDEAL. Madrid. 2003.

ORTEGÓN, Edgar y otros. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. CEPAL. 2005.

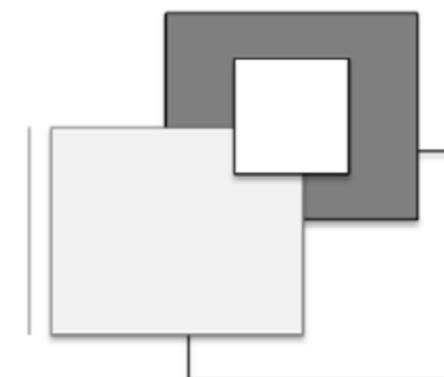
AHUMADA, Luis. *Teoría y cambio en las organizaciones. Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Valparaíso. 2001.

MARTINELL, Alfons. *Diseño y elaboración de proyectos de cooperación cultural*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). 2001.

ACTIVIDAD DE PRESABERES

Marian de los Ángeles Guerra Aranda

Bogotá, Colombia. Diciembre de 2014



Actividad de Presaberes

A continuación usted encontrará (5) preguntas que se desarrollan en torno al contexto presentado en el video <https://www.youtube.com/watch?v=LUyDjg2XKCg>. Usted debe seleccionar la que responde a la pregunta planteada, entre cuatro opciones identificadas con las letras A, B, C, D.

Para tener éxito en un proyecto cultural se debe:	A. Gestionar disensos
	B. Gestionar consensos
	C. Gestionar con personas de forma igual de pensar a nosotros
	D. Gestionar aisladamente
Los elementos indispensables para que un proyecto sea exitoso son:	A. Fe en el proyecto
	B. Capacidad de trabajo
	C. Capacidad autocrítica
	D. Todas las opciones son correctas
Si se confía en el proyecto:	A. Se tiene la capacidad de invitar a otros a que participen, sabe descentralizar
	B. No lo comparte para evitar que le escape de las manos
	C. Evita compartirlo para no confundirse con lo que esta haciendo
	D. Todas las opciones son correctas
La capacidad de trabajo se refiere a:	A. La dedicación antes, durante y después del proyecto
	B. Desarrollo del trabajo en forma sistematizada
	C. La metodología que ayuda a que el trabajo se pueda sistematizar
	D. Todas las opciones son correctas
La capacidad autocrítica requiere:	A. Saber que es lo que se quería
	B. Identificar qué es lo que se esta consiguiendo
	C. Trabajar en equipo
	D. Todas las opciones son correctas

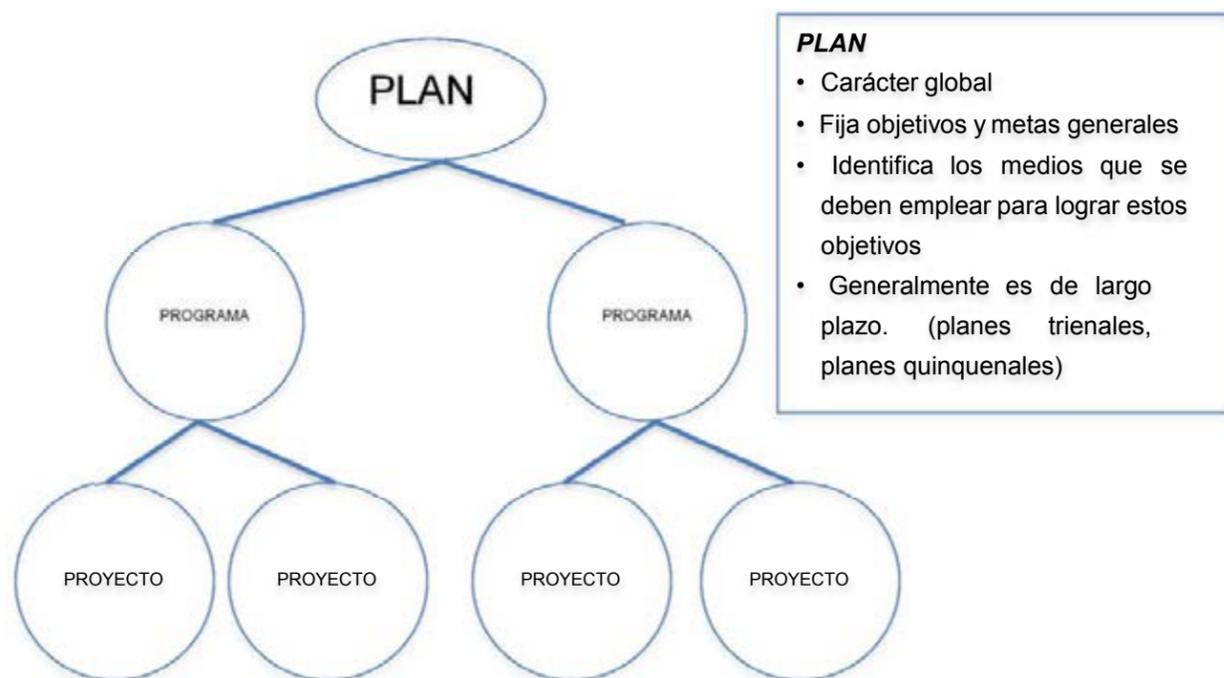


GESTIÓN DEL CICLO DEL PROYECTO

María Ángeles Guerra Aranda.

PLANEACIÓN

La planificación lleva implícitas la definición de instrumentos o instancias iniciales (planes), intermedias (programas) y finales (proyectos) que la hacen posible.



PLAN

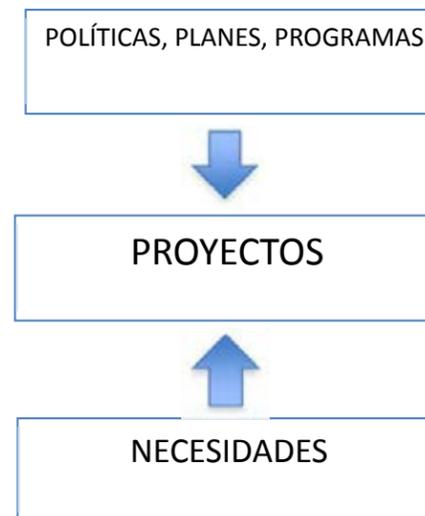
- Carácter global
- Fija objetivos y metas generales
- Identifica los medios que se deben emplear para lograr estos objetivos
- Generalmente es de largo plazo. (planes trienales, planes quinquenales)

PROYECTO

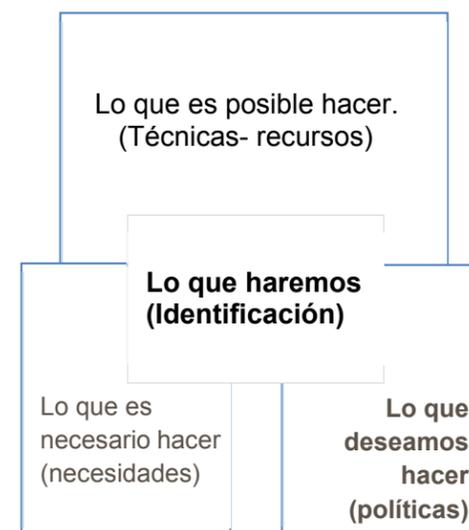
- Es la unidad más específica
- Fija objetivos y metas específicos a corto plazo
- Proporciona un detalle de las medidas para lograr los objetivos y las metas
- Generalmente es de corto plazo

PROGRAMA

- Es más específico que el plan
- Establece objetivos y metas específicos
- Identifica proyectos que lo componen
- Generalmente es de mediano plazo



Plan Nacional de Desarrollo	Plan Nacional de Desarrollo del país X 2014-2018
Programa Indicativo Nacional	Programa de mejora de la educación del país X para el periodo 2014-2018
Proyectos	Proyecto de suministro de material escolar a las escuelas primarias de la región Z del país X



Los proyectos no se orientan a resolver todos los problemas que dificultan el desarrollo, se concretan en áreas determinadas de actuación, definidas por:

Políticas de desarrollo de los países del Sur (Planes nacionales de desarrollo)

Países donantes y organismos multilaterales.

Programas Indicativos Nacionales- Country Strategy Paper

COMPARACIÓN PROGRAMA/PROYECTO

Un proyecto es un proceso delimitado en el tiempo durante el cual se prestan determinados aportes. Los recursos suministrados sirven para la ejecución de las actividades y la prestación de los aportes (resultados) del proyecto, con el fin de alcanzar un efecto definido con anterioridad (objetivo del proyecto).

Se habla de programa cuando se trata de varios proyectos vinculados entre sí desde el punto de vista sectorial, subsectorial o regional y coordinados mediante una estrategia claramente definida.

DEFINICION DE PROYECTO

“Se entiende por proyecto de desarrollo una tarea innovadora, que tiene un objetivo definido, debe ser efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios, solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación... La tarea principal es capacitar a las personas e instituciones participantes en el proyecto, para que ellas puedan continuar las labores en forma independiente y resolver por sí mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo”

GTZ: ZOPP resumido

OTRAS DEFINICIONES DE PROYECTO

“Un proyecto es un conjunto ordenado de recursos y acciones para obtener un propósito definido. Este propósito se alcanza en un tiempo y bajo un coste determinado”. OIT, 1991.

“Proyecto: Intervención dentro de un plazo determinado integrada por un conjunto de actividades planificadas y mutuamente relacionadas entre si para alcanzar objetivos predeterminados”. PNUD, 1997.

“Conjunto de actividades interrelacionadas para alcanzar unos objetivos, acotadas por unos límites de un presupuesto y un plazo temporal”. Cohen y Franco 1988.

“Un proyecto es un conjunto autónomo de inversiones, actividades y medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un periodo determinado, en una región geográfica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perdurarán una vez finalizada su ejecución”. SECIFI 1998.

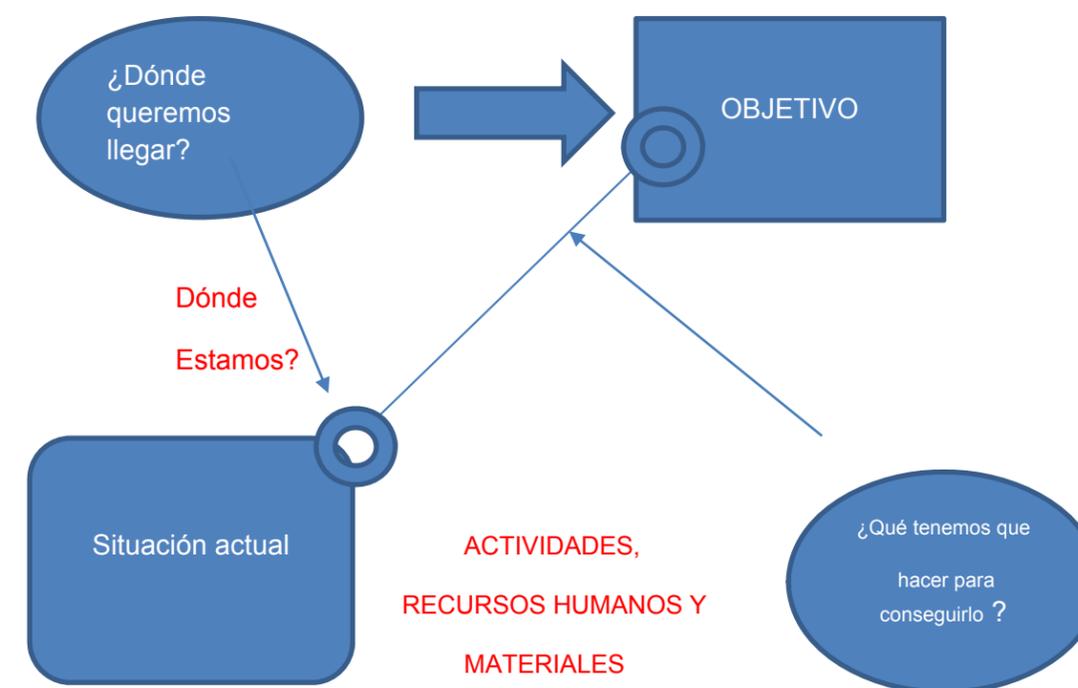
El objetivo de un proyecto de desarrollo es transformar la realidad de modo que un colectivo humano determinado pueda mejorar su situación y expandir en el futuro sus posibilidades, contribuyendo así a su progreso y al de su entorno. (Gómez y Sainz 1999).

En un proyecto se toman decisiones sobre:

- Fines a conseguir (solución de un problema o necesidad)
- Elección de medios (elementos del proyecto y el modo de estructurarlos)

Elementos Comunes:

- Orientados hacia objetivos.
- Conjunto de actividades o acciones.
- Tiempo determinado.
- Recursos.
- Beneficiarios.
- Dimensión territorial.
- Carácter innovador.
- Viabilidad.



POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS PROYECTOS

POSIBILIDADES

Flexibilidad para definir los contenidos de su acción.

Poblaciones objetivo claramente definidas.

Aprovechar mejor la capacidad de iniciativa solidaria

LIMITACIONES

Dependencia de los resultados de un proyecto con respecto a las condiciones del contexto.

Dificultad en que el receptor se apropie de los proyectos y los integre en su estrategia de desarrollo.

Poco tiempo y recursos dedicados a la identificación

En la formulación:

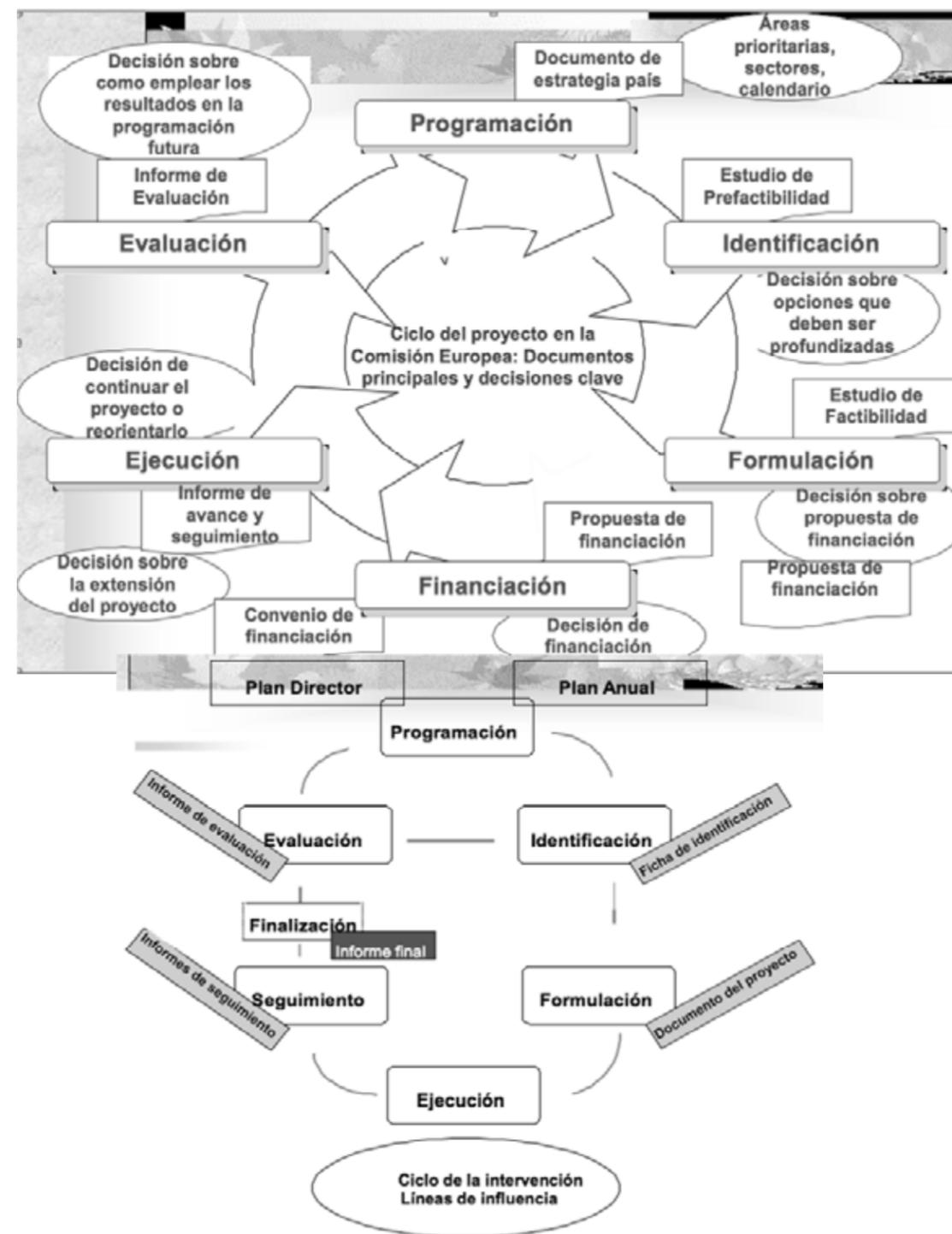
- Deficiente formulación de objetivos.
- Errónea evaluación de las capacidades.
- Población objetivo mal identificada.
- Mala previsión del marco temporal
- Problemas en la ejecución.
- Poco énfasis en el seguimiento y evaluación.

LOS NUEVE GRANDES PROBLEMAS DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

PROBLEMA	NATURALEZA DEL PROBLEMA	SOLUCIONES
Restricciones, políticas, económicas y medioambientales.	El entorno político puede dificultar la eficacia del proyecto.	1. Diseñar según las limitaciones. 2. Intentar modificar las limitaciones. 3. Abandonar el proyecto
Realidad institucional	Los proyectos que se concentran en incrementar la productividad pueden hacerlo con costes en desarrollo institucional, amenazando la sostenibilidad de los beneficios	1. Potenciar la mejora de gestión. 2. Evaluar el efecto sobre las capacidades institucionales. 3. Diseñar proyectos que incorporen la comprensión de panorama institucional
Restricciones de personal	Se suele requerir personal especializado cuando se sabe que no está disponible	1. Incluir capacitación. 2. Simplificar actividades. 3. No iniciar el proyecto 4. Utilizar expertos extranjeros.
Deficiencias en la asistencia técnica	Por baja calidad y utilización inapropiada	1. Mejorar vínculos entre necesidades y asistencia técnica. 2. Adoptar nuevos procedimientos.
Descentralización y participación	Falta de compromiso político, resistencias burocráticas y adecuación de los medios	1. Alentar al gobierno. 2. Mezclar supervisión central y local. 3. Incluir personal local. 4. Fortalecer la instituciones locales 5. Movilizar recursos locales
Cronograma	Retrasos entre la identificación y la ejecución del proyecto. Duración de las fases inapropiadas	1. Premiar la buena puesta en práctica más que la generación de nuevos proyectos. 2. Asegurar una planificación adecuada
Sistemas de información	Deficientes sistemas de información, falta de elaboración de los datos	1. Construir sistemas simples y concretos. 2. Implicar a los usuarios 3. Utilizar los datos que se vayan a utilizar
Diferentes agendas	Diferentes objetivos de los grupos implicados en el proyecto	1. Llevar el problema a una discusión abierta
Beneficios sostenibles	Los beneficios suelen no ser sostenibles por problemas financieros, políticos, económicos o institucionales	1. Desarrollar una estrategia de financiación en el diseño del proyecto. 2. Incluir costes para el usuario



CICLO DEL PROYECTO



PROGRAMACION



LA GESTIÓN DEL CICLO DEL PROYECTO (GCP)

OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DE LA GCP

OBJETIVOS CLAROS Y REALISTAS:

- Distinguir los objetivos de los medios.
- Definir de forma realista el objetivo específico.
- Identificar riesgos e hipótesis.
- Introducir factores de calidad que garantizan los beneficios del proyecto a largo plazo.
- Coherencia con los objetivos de desarrollo más amplios.
- Participación de las personas o grupos concernidos y de todos los actores importantes.
- Transparencia en el análisis y en las decisiones.
- Búsqueda del consenso entre todas las partes implicadas, con un amplio acuerdo en torno a los objetivos.
- Definir los objetivos, expectativas y responsabilidades de las diferentes parte involucradas.
- Proyectos pertinentes respecto a las estrategias y los problemas reales de los beneficiarios.
- Proyectos factibles dentro de los límites del entorno y las capacidades de la contraparte.

PRINCIPIOS

- Aplicar el Método del Marco Lógico.
- Producir documentos de buena calidad en cada una de las fases para facilitar la toma de decisiones.
- Consultar a las principales parte interesadas.
- Formular y focalizar el objetivo específico de manera precisa en los beneficios sostenibles para el grupo meta.



LA GESTIÓN DEL CICLO DEL PROYECTO

FASES

Identificación del problema y alternativas de solución

El proceso de planificación nace con la percepción de una situación problemática y la motivación para solucionarla. Dicha percepción o necesidad de estudiar y analizar determinada situación puede surgir de distintos ámbitos, algunos de ellos pueden ser:

- La aplicación de una política de desarrollo
- Recuperación de infraestructura
- Necesidades o carencias de grupos de personas
- Bajos niveles de desarrollo detectado por planificadores
- Condiciones de vida deficitarias detectadas en algún diagnóstico en el ámbito local.

IDENTIFICACIÓN.

a. Análisis de involucrados

Es muy importante estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado. El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes. El análisis de involucrados implica:

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional)
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

b. Análisis del problema

Al preparar un proyecto, es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. El procedimiento contempla los siguientes pasos:

- Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.
- A partir de una primera “lluvia de ideas” establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
- Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia.
- Anotar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.

El análisis resulta más valioso cuando se efectúa en forma de taller en el que participan las partes interesadas (que conocen la problemática) y animado por una persona que domina el método y la dinámica del grupo.

Por tanto el proceso o fase de identificación es básico porque abordamos cuál es el problema, a quienes afecta, cuál es la situación que queremos alcanzar, como vamos a hacerlo y las posibilidades de lograrlo.

Principales preguntas	Protagonistas de la identificación.
¿Cuál es el problema que se quiere resolver?	✓ Futuros beneficiarios y representantes.
¿A quienes afecta?	✓ Instituciones o agencias gestoras.
¿Qué situación queremos lograr?	✓ Organizaciones o agencias financiadoras
¿Cómo vamos a hacerlo?	✓ Entidades locales o nacionales que presten apoyo.
¿Con quién lo haremos?	
¿Cuánto costará?	
¿Es pertinente?	
BENEFICIARIOS	ORGANIZACIONES RESPONSABLES
Fines y estrategias.	Concepción y métodos de desarrollo
Formas organizativas	Objetivos y criterios
Modos de participación	Actuaciones
	Modos de control

ACTORES E INVOLUCRADOS.

Hay que distinguir entre los beneficiarios directos, indirectos, excluidos y perjudicados.

Beneficiarios directos

Número y características.
Representatividad
Capacidad técnica y organizativa
Contexto sociocultural, valores, creencias.
Grupos de opinión y presión.
Vinculación con el proyecto.
Sistema de toma de decisiones y operatividad

Beneficiarios Indirectos.

- ✓ Ámbito cuantitativo y cualitativo
- ✓ Beneficios que pueden obtener
- ✓ Expectativas que pueden generarse..

Excluidos y/o perjudicados.

- ✓ Ámbito cualitativo y cuantitativo.
- ✓ Perjuicios
- ✓ Posibles respuestas.
- ✓ Repercusión en el proyecto

ANÁLISIS DE LA IDENTIFICACIÓN.

Diagnóstico de la comunidad: Evaluación de las necesidades de una comunidad.
Evaluación Institucional: Evaluación de las capacidades y necesidades de la contraparte.



LA GESTIÓN DEL CICLO DEL PROYECTO
LA FORMULACIÓN

FORMULACIÓN – DISEÑO

Recoger y sistematizar toda la información para disponer de un instrumento para su financiación, ejecución, seguimiento y evaluación.

Debe ser: Una guía para la acción, un elemento de comunicación, útil para la toma de decisiones.

Debe contener:

Objetivos.	Resultados.	Recursos.
Presupuesto.	Plazos.	Actividades.
Calendario.	Hipótesis.	Condiciones previas.
Indicadores.	Fuentes de verificación.	

Debemos conocer:

Contexto del proyecto.
Beneficiarios de la intervención.
Principales problemas y efectos.
Problema que justifica el proyecto.
Recursos disponibles y los que se pueden lograr.
Capacidad para organizar y movilizar medios y ayudas.
Principales factores externos, y
Posibles obstáculos.

ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LA FORMULACIÓN.

Pertinencia: coincidencia del proyecto con la programación (Prioridades de la agencia, políticas del país, etc.)
Relieve de los problemas que el proyecto quiere resolver.

Factibilidad: capacidad real de ser llevado a la práctica en los términos en que está diseñado.

Viabilidad/sostenibilidad: grado de continuidad de los efectos del proyecto una vez finalizada la ayuda externa.

DOCUMENTO DEL PROYECTO.

Exposición detallada de los objetivos, los actores y los medios que van a utilizarse y, como consecuencia una descripción de recursos y su organización, de la gestión y administración y de los plazos de tiempo necesarios para la ejecución del proyecto.

Contexto

Análisis sectorial y análisis de problemas

Descripción del proyecto: Determinación de los objetivos resultados y actividades.

Elaboración del plan de financiación.

Seguimiento y evaluación.

Hipótesis y riesgos.

Modalidades de ejecución: Medios materiales y no materiales.

Calendario de actividades.

Plan de financiación: estimación de costes.

Factores de viabilidad/sostenibilidad.

Principales problemas y efectos.



LA GESTIÓN DEL CICLO DEL PROYECTO FINANCIACIÓN

FINANCIACIÓN.

El proyecto es volcado al formulario de la entidad financiadora, que analiza el proyecto y decide sobre su financiación.

Criterios del análisis:

Relación del proyecto con las estrategias de desarrollo y las prioridades de la agencia donante.

Valoración de los objetivos del proyecto y de su lógica

Formulario

Características generales de la organización.

Contrapartes.

Contexto del proyecto.

Origen y antecedentes.

Justificación.

Objetivos y resultados esperados.

Programa de actividades.

Factores de viabilidad.

Supuestos y riesgos asumibles.

Seguimiento y evaluación.

Presupuesto (Propio, solicitado, otros)



LA GESTIÓN DEL CICLO DEL PROYECTO EJECUCIÓN

EJECUCIÓN

Los recursos se utilizan para lograr el objetivo específico y el objetivo general para que los grupos meta reciban los beneficios previstos.

Plan de Ejecución: Es la herramienta que sirve de guía para la acción a todos los participantes en el proyecto. Contiene:

- Dirección del proyecto.
- Asignación de funciones.
- Qué hay que realizar.
- Por qué hay que realizarlo.
- Cuándo deberá estar terminado.
- A cuánto ascenderá su coste.
- Qué nivel de satisfacción producirá.
- Cómo realizar la tarea.
- Dónde realizarla.
- Quién será el responsable.
- Calendario: Actividades, tareas y comienzo y fin de las mismas.

Plan de tesorería: Previsión de plazos fijos y flexibles de gasto para dedicar los recursos necesarios a cada actividad.

Marco Jurídico:

Documentación de la personalidad jurídica mediante la que se actúa.

Normas que regulan la relación con el Estado y con las agencias financiadoras.

VALORACIÓN DE LA EJECUCIÓN.

¿Se alcanzaron los objetivos?

¿Continúa siendo válidos los supuestos en los que se basa el diseño y el modelo de intervención?

¿Cuál es el resultado global de la ejecución?

¿Cómo se están utilizando los recursos?

¿Cuáles son los avances en cuanto a servicios para los beneficiarios? ¿Cuál es su calidad?

¿Cuáles son las previsiones en cuanto al desarrollo del proyecto?



LA GESTIÓN DEL CICLO DEL PROYECTO SEGUIMIENTO

SEGUIMIENTO.

Informa sobre el estado en que se encuentra la ejecución para conocer en qué medida se están realizando las actividades y se alcanzan los resultados y objetivos.

Finalidad

- ✓ Conocer el estado de ejecución del proyecto.
- ✓ Tomar decisiones para corregir o reformular el proyecto.
- ✓ Recoger enseñanzas útiles para nuevos proyectos.

- ✓ Cumplimiento de los planes de actuación u calendario.
- ✓ Actividades y productos obtenidos.
- ✓ Responsabilidades y funciones
- ✓ Resultados y efectos.
- ✓ Indicadores y mediciones
- ✓ Dificultades

Características.

- ✓ Liviano.
- ✓ Orientado hacia hitos importantes.
- ✓ Concertado.
- ✓ Integrador (cuantitativo-cualitativo)

- ✓ Situación financiera y gastos
- ✓ Situación de la contraparte
- ✓ Nivel de implicación y participación de los beneficiarios
- ✓ Entorno del proyecto.
- ✓ Suministro de informes periódicos

SEGUIMIENTO FINANCIERO CONTABLE: Esta dirigido a comprobar si el flujo de gastos e ingresos está de acuerdo en cantidades y plazos, con los previsiones y la formulación

Seguimiento de las relaciones con los beneficiarios

- ✓ Quién tiene acceso a los productos y servicios.
- ✓ Qué reacciones hay.
- ✓ Como estos productos y servicios repercuten en su comportamiento.
- ✓ En que grado incorporan estos aspectos a su actividad.
- ✓ En que medida responden a sus necesidades

Informes de seguimiento

Medio a través del cual va transmitiéndose la evolución de la ejecución del proyecto.

- ✓ Situación general.
- ✓ Actividades.
- ✓ Logros.
- ✓ Indicadores-dificultades.
- ✓ Ajustes.
- ✓ Situación financiera.
- ✓ Previsiones
- ✓ Conclusiones y Recomendaciones

Las diferencias entre el seguimiento (monitoreo) y la evaluación.

	El seguimiento	La evaluación
La periodicidad	Proceso continuo	Acción puntual
El agente	Habitualmente interno	Generalmente externo
Los elementos	Actividades y recursos Contacto con destinatarios Factores externos	Resultados y objetivos Contacto con destinatarios Factores externos
Las decisiones	Reconducir	Reorientar



LA GESTIÓN DEL CICLO DEL PROYECTO EVALUACIÓN

EVALUACIÓN.

La evaluación es un proceso cuyo propósito es examinar, tan sistemática y objetivamente como sea posible, un proyecto o programa en ejecución o finalizado, su concepción, su ejecución y sus resultados, para determinar su eficacia, su impacto, su viabilidad y la pertinencia de sus objetivos.

- También puede incluir la apreciación de la pertinencia, la factibilidad, la coherencia y la viabilidad de un proyecto antes de tomar la decisión de emprenderlo o no.
- La mejora de los proyectos o acciones ejecutadas o en ejecución.
- El aprovechamiento de las experiencias pasadas para actividades futuras.
- La rendición de cuentas
- Poseer un diseño flexible.
- Debe formar parte del procedimiento de gestión habitual del proyecto.
- Procedimientos para introducir los eventuales cambios y asimilar las enseñanzas.
- Tener un carácter explicativo introduciendo relaciones de causalidad.
- Satisfacer las necesidades de información de todos los implicados
- Tener un coste en consonancia con el del proyecto o la acción evaluada.
- Proporcionar resultados a tiempo y oportunamente

Todas las evaluaciones deben tener utilidad para la organización

COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN.

Pertinencia.

¿Siguen siendo prioritarios los resultados y objetivos de la intervención? La pertinencia está relacionada, por un lado, con el contexto, los problemas y las necesidades de la población y, por el otro, con las políticas del donante, sus capacidades técnicas y financieras y su concepción sobre el desarrollo.

Eficacia.

¿Se han alcanzado los resultados y el objetivo específico de la intervención? La determinación de la eficacia exige la definición clara de los resultados y el objetivo específico, así como de los beneficiarios sobre los que se influye. Su medición será más sencilla cuanto mejor formulada y definida está la acción y cuanto más consistente sea la lógica vertical entre resultados y objetivos.

Eficiencia.

¿Justifican los resultados la cantidad y calidad de los recursos utilizados? Se busca la combinación óptima:

Si los resultados están predeterminados, una intervención será más eficaz cuanto menos recursos consuma;

Si los recursos están predeterminados, cuanto más o mejores resultados se alcancen.

Impacto.

¿Cuáles han sido los efectos previstos y no previstos de la intervención sobre los beneficiarios? Se trata de comprobar si la consecución de los objetivos ha provocado los efectos deseados sobre los beneficiarios, o si se ha verificado algún efecto negativo. Se trata del criterio central en la evaluación *ex post*, ya que, por definición, el impacto sólo se puede observar un tiempo después de finalizada la intervención.

Viabilidad.

¿Se han mantenido los efectos positivos de la intervención sobre la población después del retiro del apoyo externo? Considera todos los elementos de la lógica de la intervención: se analiza la posibilidad de generar los recursos necesarios para continuar las actividades que permitan la obtención de resultados, para asegurar el objetivo específico contribuyendo a la consecución del objetivo general.

TIPOS DE EVALUACIÓN.

Por ubicación temporal:

- Previa.
- Simultánea.
- Final.
- Posterior.

Por el enfoque:

- Procesos.
- Resultados.
- Objetivos
- Impacto.
- Diagnóstico de necesidades.
- Apreciación del diseño.

Por su naturaleza:

- Descriptiva.
- Explicativa.

Por quién la hace:

- Interna.
- Externa.
- Mixta.
- Participativa.

Por los instrumentos:

- Cuantitativa
- Cualitativa

EVALUACIÓN.

¿Cuáles son las realizaciones aportadas por el proyecto?

¿Cuál es su viabilidad?

¿Qué consecuencias tendría que no se mantuvieran los beneficios por un periodo prolongado?

¿Qué supondría esto para la población afectada?

CURSO: FORMULACIÓN DE PROYECTOS

EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO (EML).

ASPECTOS GENERALES.

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos.¹

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto;
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, como también para la interpretación de éste;
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;

Es importante hacer una distinción entre lo que es conocido como Metodología de Marco

Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La Metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.²

La Metodología contempla dos etapas,³ que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto:

- Identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta o beneficiarios, incluyendo a mujeres y hombres, y responder a sus necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis para realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa)
- La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

1. The Logical Framework Approach. AusGUIDELines, AusAID, página 2.

Algunas definiciones.

Herramienta de gestión que facilita la planificación, ejecución y evaluación de un proyecto. NORAD. 1993.

Un sistema de procedimientos e instrumentos para una planificación de proyectos orientada a objetivos. GTZ, 1987.

Herramienta analítica para la planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos. Constituye un método con distintos pasos que van desde la identificación hasta la formulación y su resultado final debe ser la elaboración de una matriz de planificación del proyecto. AECI. 1999.

MÉTODOS DE IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN

Método del árbol de problemas.

Se realiza una jerarquía completa de las causas y consecuencias del denominado problema central, que se identifica y se fija por consenso entre los participantes en un taller de identificación y formulación. Posteriormente se elabora un gráfico en el cual se reemplazan las casillas de problemas por las casillas de objetivos a realizar.

Método del marco lógico.

Trata de determinar las acciones que se deben emprender y las relaciones o vínculos lógicos existentes entre los elementos de un proyecto (objetivos resultados, actividades, recursos e hipótesis o condiciones), dando como producto un esquema normalizado de presentación del proyecto (Matriz de Planificación de Proyecto) ZOPP

Desarrollo de la identificación y la formulación en 2 partes (análisis y planificación) y 12 etapas (participación, problema central, árbol de problemas, de objetivos, análisis y selección de alternativas, concreción de resultados, IOVs, descripción de FF.VV., análisis y valoración de supuestos, garantía sobre los resultados y determinación de recursos.

Gestión del Ciclo del Proyecto.

Método que adopta la mayor parte de los procedimientos de los anteriores, desarrollado por diversas agencias europeas de cooperación y empleado por la UE (en su variante EIML) y

por la AECl. El enfoque integrado pretende la utilización de la herramienta de planificación en todo el ciclo del proyecto de desarrollo.

Logical Framework

Metodología empleada por diversas agencias (entre otras USAID) y desarrollado por la empresa comercial Team Technologies. Se podría describir como una variante del EML, que incorpora un calendario de ejecución, un módulo de presupuesto por actividades y asigna responsables a cada una de las anteriores.

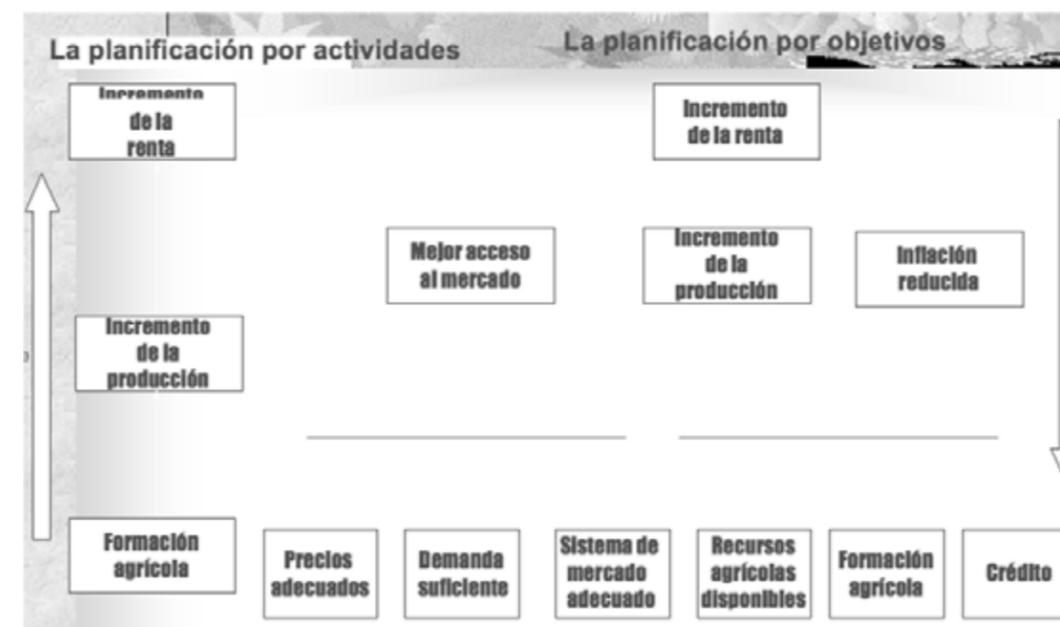
CARACTERÍSTICAS Y LÍMITES PRINCIPALES DEL EML

Si las políticas están mal diseñadas o si falta lógica, el marco lógico revelará las contradicciones aunque no pueda por sí solo establecer mejores políticas.

CARACTERÍSTICAS	LIMITES
Es un método de planificación por objetivos.	No debe ser un ejercicio formal.
Es un método para tomar decisiones.	Cada marco lógico debe ser fruto de un análisis cuya calidad depende:
Promueve la participación de las personas o grupos concernidos y de todos los actores importantes.	De las informaciones disponibles.
Busca el consenso entre las partes.	De la capacidad del equipo de planificación.
Es relativamente sencillo con una terminología reducida.	De la consulta adecuada a los interesados.
Es un procedimiento de discusión secuencial.	De la toma en cuenta de las enseñanzas de la experiencia.
Es transparente en el análisis y en las decisiones, con la visualización de los acuerdos alcanzados.	



IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS.



ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN.

Ofrecer un panorama de todas las personas, grupos, organizaciones, instituciones, autoridades, etc. que de alguna manera serán afectados por la acción de desarrollo.

Se trata de analizar las relaciones sociales (conflictos, alianzas...) entre las personas y grupos que pertenecen a la realidad sobre la que se piensa intervenir.

Cada grupo debe ser identificado con sus intereses expectativas, determinando las relaciones existentes entre los diferentes colectivos.

PREGUNTAS CLAVE	EL ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN SE UTILIZA PARA:
¿Cuáles son los grupos que más necesitan ayuda externa? ¿A qué grupos de interés habría que apoyar para asegurar un desarrollo positivo? ¿Cuáles son los conflictos que probablemente ocurrirán al apoyar a ciertos grupos y qué medidas pueden tomarse para evitar estos conflictos?	<ul style="list-style-type: none"> • Ver a quien queremos mejorar. • Tener una visión comprensiva de la realidad.

PARTICIPANTES		NO PARTICIPANTES	
DIRECTOS	INDIRECTOS	NEUTRALES EXCLUIDOS	OPONENTES PERJUDICADOS

1. Identificar a todos los agentes sociales que se encuentren en el área de intervención.
2. Analizar si estos colectivos forman cuerpos coherentes o si existen unidades menores.
3. Caracterizar y analizar a cada uno de los agentes identificados:
 - 3.1. Principales problemas.
 - 3.2. Necesidades e intereses.
 - 3.3. Fortalezas y debilidades.
 - 3.4. Interrelaciones, conflictos, etc.
4. Escoger o seleccionar al o a los colectivos beneficiarios.

Stakeholder analysis: elaboración tabla de participantes

Identificar y listar todos los participantes, diferenciando entre primarios y secundarios
Identificar todos sus intereses (explícitos e implícitos) en relación con las necesidades.
Cada participante puede tener varios intereses.

Considerar la forma en que el proyecto puede afectar a esos intereses.

Indicar la prioridad relativa que el proyecto debería dar a cada participante en función de sus intereses.

Reflejar los resultados en una tabla.

Identificación de implicados	Identificación de intereses	Impacto del proyecto sobre los intereses	Prioridad relativa dada al implicado en función de sus intereses

Stakeholder analysis: valoración de importancia e influencia.

Valoración de la influencia: La influencia es el poder de un implicado para controlar las decisiones de un proyecto, facilitar su ejecución o dificultarla.

Valoración de la importancia: La importancia indica la prioridad dada por el donante a la satisfacción de necesidades e intereses de determinados implicados.

Combinar influencia e importancia en una matriz.

	INFLUENCIA BAJA	INFLUENCIA ALTA
IMPORTANCIA ALTA	Potenciales beneficiarios: requerirán iniciativas especiales si se quiere proteger sus intereses.	Potenciales contrapartes: habrá que construir buenas relaciones de trabajo con estos implicados y entre ellos para asegurar una coalición efectiva de apoyo a proyecto.
IMPORTANCIA BAJA	Potenciales beneficiarios y otros: Requerirán seguimiento y evaluación limitados; raramente serán sujetos de la gestión o las actividades del proyecto.	Potenciales opositores: pueden ser una fuente de riesgo significativo y necesitan seguimiento y gestión cuidadosa.

ANÁLISIS VULNERABILIDAD - CAPACIDAD

DEFINICIÓN.

Es una metodología de análisis sistemático que permite identificar:

- Riesgos que amenazan a personas y comunidades.
- Comprender las causas de las que provienen
- Cómo se manifiestan
- A qué y quiénes afectarán.
- Con qué aptitudes, conocimientos y recursos materiales cuentan para enfrentarse a ellos.
- Identificación de beneficiarios de programas y proyectos.

LA VULNERABILIDAD GLOBAL.

Natural: Límites ambientales dentro de los cuales es posible la vida.

Técnica: Física-Educativa.

Física: Localización en zonas de riesgo.

Actitudinal: Concepción de mundo, ideologías dominantes...

Cultural: Valores.

Económica: Los sectores sociales económicamente más deprimidos son los más vulnerables.

Educativa: Adaptada a las realidades locales

Ecológica: Deterioro medio ambiental

Social: Nivel de cohesión interna que mantiene la comunidad.

Institucional: Capacidad de actuación de las instituciones

Política: Nivel de autonomía en la toma de decisiones.

EVALUACIÓN DE LA VULNERABILIDAD Y CAPACIDAD

	VULNERABILIDAD	CAPACIDAD
FISICA /MATERIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Amenazas físicas y materiales. • Situaciones de pobreza. • Ausencia de acceso a los servicios básicos (educación, salud,...) • Condiciones de salud (enfermedades, epidemias) • Ausencia de medios productivos y alojamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno seguro. • Recursos económicos y materiales. • Acceso a los servicios básicos (salud, educación) • Medios de producción y alojamiento.
SOCIAL/ ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Marginaciones por sexo, raza, clase social, etc. • Ausencia de capacidad de controlar las decisiones. • Comunidades desarticuladas sin cohesión, ni organización. • Actitudes fatalistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema social de apoyo (familia, comunidad, organizaciones). • Valores y prácticas que aseguran la participación.. • Redes de solidaridad. • Valores y comportamientos favorables a la solidaridad, participación y tolerancia.
PSICOLOGICA/ ACTITUDINAL	<ul style="list-style-type: none"> • Baja autoestima. • Sentimientos de víctima. • Actitudes de dependencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conscientes de sus capacidades. • Confianza en si mismos. • Sentimientos de autoridad.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS

FISICA /MATERIAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amenazas físicas y materiales. ✓ Situaciones de pobreza. ✓ Ausencia de acceso a los servicios básicos (educación, salud,...) ✓ Condiciones de salud (enfermedades, epidemias) ✓ Ausencia de medios productivos y alojamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entorno seguro. ✓ Recursos económicos y materiales. ✓ Acceso a los servicios básicos (salud, educación) ✓ Medios de producción y alojamiento.
SOCIAL/ ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marginaciones por sexo, raza, clase social, etc. ✓ Ausencia de capacidad de controlar las decisiones. ✓ Comunidades desarticuladas sin cohesión, ni organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema social de apoyo (familia, comunidad, organizaciones). ✓ Valores y prácticas que aseguran participación.. ✓ Redes de solidaridad.
PSICOLOGICA/ ACTITUDINAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actitudes fatalistas. ✓ Baja autoestima. ✓ Sentimientos de víctima. ✓ Actitudes de dependencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valores y comportamientos favorables a solidaridad, participación y tolerancia. ✓ Conscientes de sus capacidades. ✓ Confianza en si mismos. ✓ Sentimientos de autoridad.

Identificar los principales problemas y establecer, de forma lógica, sus causas y los efectos de esta situación sobre la población a favor de la cual se pone en marcha el proyecto.

Un problema es un hecho negativo existente, que afecta a la vida de las personas e incide en sus condiciones de vulnerabilidad (no la ausencia de una solución)

Determinar qué problema nos parece más importante y ordenar el resto de los problemas detectados en función del primero, estableciendo relaciones causales entre los problemas, hasta formar un árbol de problemas.

La finalidad es configurar un panorama de problemas lo más completo posible. Identificar los problemas existentes.

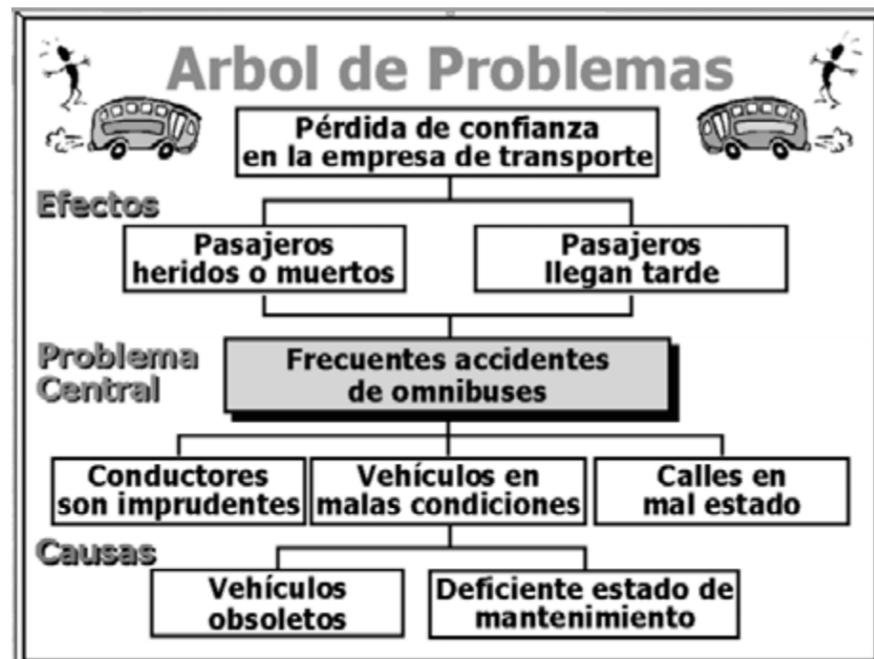
Determinar el problema más importante (focal, central, principal).

Ordenar el resto de problemas en causas y efectos en función al problema focal.

Elaborar un esquema que muestre las relaciones causa efecto.

Revisar el árbol y hacer los ajustes necesarios.

La clave es ¿por qué ocurre el problema focal?



ANÁLISIS DE OBJETIVOS

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos

estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.

Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revelar el árbol de causas y efectos se determinan inconsistencias es necesario volver

a revisarlo para detectar las fallas que se puedan haber producido. Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea necesario, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos.

Se describe la futura situación hipotética que se daría si se solucionasen los problemas detectados. Se trata de definir Las futuras soluciones de los problemas. Se transcriben los estados negativos que refleja el árbol de problemas en condiciones deseables positivas.

- Reformular los objetivos si es necesario para que queden más claros.
- Se revisan las relaciones medios-fin resultantes para garantizar que el árbol de objetivos es válido.
- Cuando sea necesario, se revisan los planteamientos para eliminar objetivos que parezcan irreales o innecesarios y para agregar otros nuevos.
- Los problemas que no pueden ser convertidos en objetivos pasan tal cual al árbol de objetivos.
- Trazar líneas para identificar las relaciones medios-fin.

La pregunta clave en cada caso es ¿cómo?



ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Última fase de la identificación, señala el paso al diseño del proyecto, indicando las soluciones alternativas que pueden llegar a ser el centro de una acción de desarrollo. Se trata de elegir nuestra intervención entre diferentes alternativas de acción.

- Identificar en el árbol de objetivos las diferentes estrategias (conjunto de objetivos de la misma naturaleza).
- Se valoran y desechan los objetivos que no son deseables o que son imposibles o que tienen condicionantes o efectos negativos.
- Se elige una de las alternativas como la estrategia que nos parece más deseable y dentro de estas cuál se convertirá en el objetivo específico.
- Discutir las implicaciones para los grupos afectados.

Selección de la alternativa óptima

Este análisis consiste en la selección de una alternativa que se aplicará(n) para alcanzar los objetivos deseados. Durante el análisis de alternativas o estrategias, conviene determinar los objetivos DENTRO de la intervención y de los objetivos que quedarán FUERA de la intervención.

Este análisis requiere:

- La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos;
- Criterios precisos que permitan elegir las estrategias;
- La selección de la estrategia aplicable a la intervención.

En la jerarquía de los objetivos, se llaman estrategias los distintos grupos de objetivos de la misma naturaleza. Conviene elegir la (o las) estrategia(s) de la intervención futura. Todas las alternativas deben cumplir con el propósito y los fines. Se selecciona la estrategia, no sólo más factible en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, sino también pertinente, eficiente y eficaz; para lo cual se hace necesario realizar una serie de técnicas y de estudios respectivos que permitirán utilizar criterios de selección.

Según la extensión y la cantidad de trabajo implicado, la(s) estrategia(s) escogida(s) podría(n) traducirse en una intervención del tamaño de un proyecto, o un programa compuesto de varios proyectos.

Para seleccionar una alternativa se evalúan y comparan entre las identificadas como posibles soluciones del problema, para ello se realizan diferentes análisis como:

- Diagnóstico de la situación (área de estudio, áreas de influencia, población objetivo, demanda, oferta y déficit).
- Estudio técnico de cada alternativa (tamaño, localización, tecnología).
- Análisis los costos de las actividades que cada alternativa demanda.
- Análisis de los beneficios.
- Se hace una comparación a través de algunos criterios e indicadores y de esta comparación

SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA MÁS ADECUADA

Según los criterios:

Técnicos: idoneidad de recursos, adecuación al mercado, uso de recursos locales...

Financieros: costes, viabilidad, necesidades de divisas...

Económicos: rendimiento, coste/eficacia.

Institucionales: capacidad, asistencia técnica, insumos...

Sociales: participación local, motivación, limitaciones socio- culturales, diferencias en razón de sexo...

Ambientales: costes y efectos...

ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO (EAP)

Teniendo ya seleccionada una alternativa, previo a la construcción de la Matriz de Marco Lógico es recomendable construir la EAP (Estructura Analítica del Proyecto) para establecer niveles jerárquicos, como el fin, el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades. Definido esto, se podrá construir la Matriz. Esto debido a la necesidad de ajustar el análisis de selección de la alternativa (estrategia) óptima y expresarla en una matriz que la resume.

Entenderemos, entonces, como Estructura Analítica del Proyecto (EAP) a la esquematización del proyecto. Dicho de otra manera, la EAP es un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en 4 niveles jerárquicos⁶ y da pie a la definición de los elementos del Resumen Narrativo de la Matriz Lógica del Proyecto.

La EAP se estructura desde abajo hacia arriba, de igual manera que un árbol, estableciendo una jerarquía vertical, de tal modo que las actividades aparecen en la parte inferior del árbol, se sube un nivel para los componentes, otro para propósito y finalmente en la parte superior se encontraran los fines del proyecto.

Este orden jerárquico (vertical), que es la base para construcción de la Matriz de Marco Lógico del proyecto, también puede ser de utilidad para ordenar las responsabilidades en la gerencia de proyectos en la etapa de ejecución.

LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO (MPP).

Conjunto de conceptos interdependientes que describen de modo operativo y en forma de matriz los aspectos más importantes de una intervención. Esta descripción permite verificar si la intervención ha sido construida correctamente, facilitando el seguimiento y proporcionando una evaluación más satisfactoria.

• Se trata de una estructuración del contenido de una intervención, presentando de una forma sistemática y lógica los objetivos, resultados y actividades de una intervención y sus relaciones causales.

• Se indican los factores externos que influyen en la realización satisfactoria de la intervención.

- Se indican los indicadores y sus fuentes de verificación necesarios para obtener la información sobre los objetivos y resultados.
- Por último se definen actividades y costes.

Elementos de la MPP.

Objetivo global: objetivo a un nivel superior al del proyecto al que deberá contribuir la intervención. Es el por qué se lleva a cabo el proyecto.

Objetivo específico: describe los efectos esperados con el proyecto (propósito del proyecto) para los beneficiarios directos como una condición futura precisamente planteada, que se espera permanezca

Resultados: objetivos que la dirección del proyecto debe lograr y mantener durante la vida del proyecto. Serán el fruto de las actividades realizadas.

Actividades: acciones que la intervención deberá llevar a cabo para obtener los resultados. Se expresan como procesos.

Recursos: medios materiales y no materiales para llevar a cabo las actividades planificadas.

Factores externos (Hipótesis): condiciones que deben existir si se quiere que el proyecto tenga éxito pero que escapan al control directo de la intervención del proyecto.

Indicadores objetivamente verificables: descripción operativa de los objetivos y resultados en términos de cantidad y calidad de un producto para un grupo destinatario, con indicación de tiempo y lugar.

Fuentes de verificación: indican dónde y en qué forma se obtienen las informaciones sobre la realización de los objetivos y resultados.

Plan de ejecución: indica cómo y quién realizará cada tarea, asignando responsabilidades y definiendo los niveles de toma de decisión.

Presupuesto: es la traducción en términos financieros de todos los medios identificados para la ejecución del proyecto

Calendario o Cronograma.

Condiciones previas: condiciones que tienen que darse.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.

POR QUÉ	Objetivo general
PARA QUIÉN	Beneficiarios
QUÉ	Objetivo específico
CÓMO	Actividades/resultados
FACTORES EXTERNOS	Supuestos
CÓMO SE MIDE EL ÉXITO	Indicadores verificables objetivamente
DONDE SE ENCUENTRAN LOS DATOS PARA MEDIR EL ÉXITO	Fuentes de verificación
CUÁNTO COSTARÁ	Presupuesto



Resumen narrativo de objetivos

1a. Fin

¿Por qué el proyecto es importante para los participantes y la sociedad?

El Fin de un proyecto es una descripción de la solución a problemas de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional que se han diagnosticado. Si por ejemplo, el problema principal en el sector de salud es una alta tasa de mortalidad materna e infantil en la población de menores ingresos, el Fin sería reducir la tasa de mortalidad materna e infantil en esa población.

El fin representa un objetivo de desarrollo que generalmente obedece a un nivel estratégico (políticas de desarrollo), es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el proyecto encaja, y describe el impacto a largo plazo al cual el proyecto, se espera, va a contribuir.

Deben enfatizarse dos cosas acerca del Fin. Primero, no implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin. Es suficiente que el proyecto contribuya de manera significativa al logro del Fin. Segundo, la definición del Fin no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento. Es un Fin a largo plazo al cual contribuirá la operación del proyecto.

Diversos proyectos o medidas pueden contribuir a la solución de problemas que han sido identificados, pero es improbable que un proyecto, en sí mismo, resuelva el problema o problemas.

b. Propósito

¿Por qué el proyecto es necesario para los participantes?

El Propósito describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Componentes. El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del Propósito. La matriz de marco lógico requiere que cada proyecto tenga solamente un Propósito. La razón de ello es claridad. Si existe más de un Propósito, hay ambigüedad. Si hay más de un Propósito puede surgir una situación de trueque en el ejecutor puede escoger perseguir el Propósito que percibe como el de mayor importancia, o el más fácil de lograr, o el menos costoso. Esto, sin embargo, puede no ser el que otros involucrados conciben como el más importante.

Dado que es una hipótesis, es importante reconocer que el logro del Propósito del proyecto está fuera del control de la gerencia del proyecto o del ejecutor. La gerencia del proyecto tiene la responsabilidad de producir los Componentes (las obras físicas, las cooperaciones técnicas y la capacitación). Sin embargo, otras personas tienen que utilizar estos Componentes para que

se logre el Propósito del proyecto. Estos grupos están más allá del control de la gerencia del proyecto. cual el proyecto se aproxima más a un objetivo al costo de alejarse de otro.

c. Componentes (resultados)

¿Qué entregará el proyecto?

Los Componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna. Cada uno de los Componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el Propósito, y es razonable suponer que si los Componentes se producen adecuadamente, se logrará el Propósito. La gerencia del proyecto es responsable de la producción de los Componentes del proyecto. Los Componentes son el contenido del contrato del proyecto. Deben expresarse claramente. En la matriz de marco lógico, los Componentes se definen como resultados, vale decir, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada.

d. Actividades

¿Qué se hará?

Las Actividades son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente e implican la utilización de recursos. Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución, las cuales deben estar en orden cronológico y agrupado por componente. Sin embargo, la matriz no debe incluir todas las actividades, se sugiere presentar separadamente el detalle de acciones, con sus tiempos y recursos, de tal manera que la ejecución se vincula en forma directa con el diseño del proyecto.

LÓGICA VERTICAL (DE LA COLUMNA DE OBJETIVOS)

La matriz de marco lógico, se construye de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos, a esto se le denomina Lógica Vertical.

Si el proyecto está bien diseñado, lo que sigue es válido:

Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente;

- Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto;
- No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto;

- Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro del Fin;
- Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades;
- El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

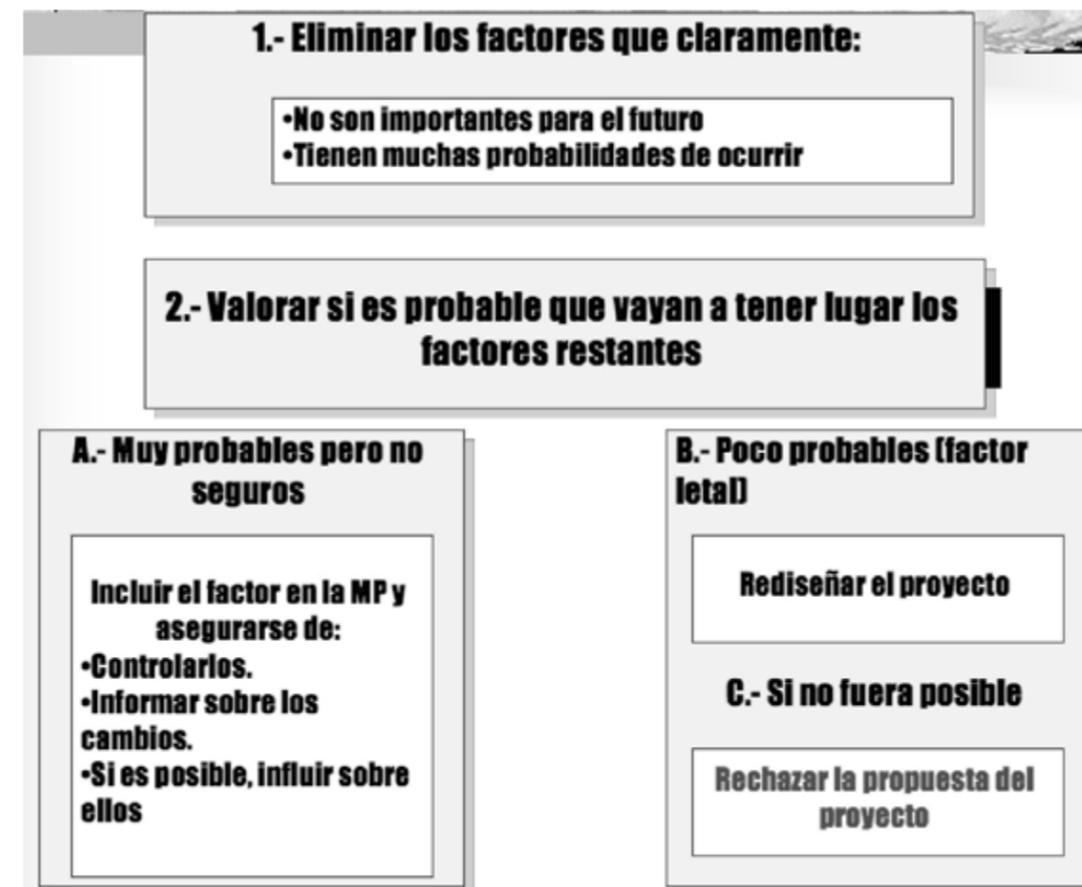
TÉRMINOS DE PLANIFICACIÓN EN EL MARCO LÓGICO

Niveles de intervención del proyecto	Definición (lo que es...)	Significado (explica...)
Objetivo global	son las mejoras sociales y/o económicas a largo plazo que supondrá el proyecto	la razón por la que el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad
Objetivo específico	mejoras que suponen los servicios facilitados por el proyecto para los beneficiarios	motivo por el que los beneficiarios necesitan el proyecto
Resultados	servicios que los beneficiarios reciben del proyecto	resultados que deberá garantizar el proyecto
Actividades	lo que se hará durante el proyecto para suministrar los servicios	

EJEMPLO DE NIVELES EN EL MARCO LÓGICO

Niveles	Proyecto de divulgación agrícola	Proyecto de atención primaria a la salud	Proyecto de transporte en carretera
Objetivo Global: la razón por la que el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad	Aumento de los ingresos de las familias de agricultores. Incremento de las importaciones de maíz de la región X.	Reducción de la mortalidad infantil. Mejora de la salud maternal.	Aumento del crecimiento económico en la región X. Incremento de los ingresos de los productores en B.
Objetivo del proyecto: por qué los beneficiarios necesitan el proyecto	Mejora de la productividad del cultivo de maíz.	Reducción de los riesgos para la salud de la madre y del niño.	Aumento del comercio entre A y B
Resultados: lo que el proyecto puede garantizar como consecuencia de sus actividades	Agricultores capaces de aplicar técnicas más eficientes para la producción de maíz	Existencia de una protección maternal e infantil más eficaz en la región X	Mejora del acceso entre A y la región B
Actividades: Lo que se hará durante el proyecto para facilitar los servicios	Crear mensajes de divulgación adecuados. Enseñar a los divulgadores nuevas técnicas.	Rehabilitar los puestos de salud. Formar al personal sanitario rural.	Construir una carretera entre A y B. Organizar el mantenimiento de la carretera

FACTORES EXTERNOS, SUPUESTOS O HIPÓTESIS



INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES

Son las descripciones operativas (cantidad, calidad, grupo(s) meta(s), tiempo y localización de los objetivos de un proyecto. Es la expresión cuantitativa de los objetivos y resultados del proyecto.

Los indicadores presentan información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el proyecto.

1. Indicadores de fin y de propósito

Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. inequívoco. Enfoca a la gerencia del proyecto en un objetivo cuantitativo, mensurable, de menos de 1000 coliformes totales por 100 ml, más bien que las alternativas

posibles (coliformes fecales o enterococos). Especifica la calidad (en este Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, la matriz de marco lógico debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado. Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena gestión del proyecto y permiten que los gerentes de proyecto decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del proyecto.

2. Indicadores de los componentes

Los indicadores de los Componentes son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo.

3. Indicadores de actividades

El presupuesto del proyecto aparece como el indicador de Actividad en la fila correspondiente. El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que generan un Componente.

Evaluación de la columna de los indicadores

Es recomendable, revisar la columna de los indicadores, para lo cual deberá verificarse que:

- Los indicadores de Propósito no sean un resumen de los Componentes, sino una medida del resultado de tener los Componentes en operación;
- Los indicadores de Propósito midan lo que es importante;
- Todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo;
- Los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles;
- El presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas.

Un buen indicador debe ser:

- Específico: medir lo que se supone medir.
- Mensurable.
- Dispone de un coste aceptable.
- Pertinente con respecto al objetivo implicado.
- Tener una indicación de tiempo.

Si nos vemos obligados a utilizar indicadores indirectos es conveniente incluir más de un indicador.

LAS FUENTES DE VERIFICACIÓN

Medios o procedimientos que sirven para conocer el estado de los indicadores.

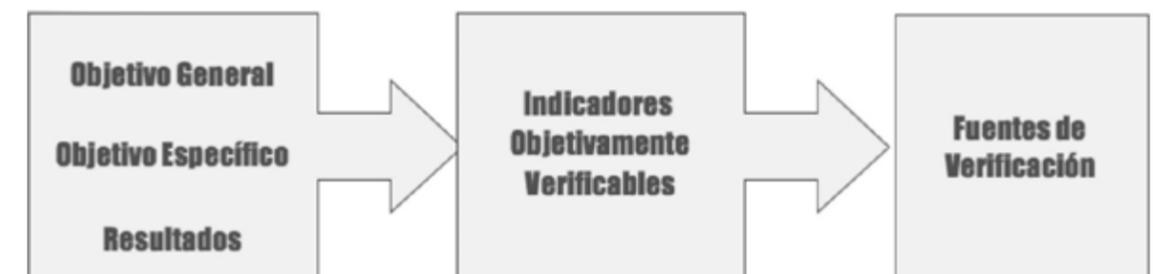
La Matriz de marco lógico indica dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. Ello obliga a los planificadores del proyecto a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, quizás como una actividad del proyecto. No toda la información tiene que ser estadística. La producción de Componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista. La ejecución del presupuesto puede verificarse con los recibos presentados para reembolso o como justificación para volver a integrar el fondo rotatorio.
Lógica Horizontal⁹

El conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de Verificación define lo que se conoce como Lógica Horizontal en la matriz de marco lógico.

Ésta puede resumirse en los siguientes puntos:

- Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.
Deben especificar:
 - El formato de presentación de las informaciones.
 - Quién deberá proporcionar las informaciones.
 - La regularidad con la que las fuentes deberán ser proporcionadas.

Las fuentes exteriores al proyecto deben ser evaluadas en términos de accesibilidad, fiabilidad y pertinencia.



SUPUESTOS O HIPÓTESIS

Cada proyecto comprende riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. La matriz de marco lógico requiere que el equipo de diseño de proyecto identifique los riesgos en cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin. El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. El razonamiento es el siguiente: si llevamos a cabo las Actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos los componentes indicados. Si producimos los Componentes indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el Propósito del proyecto. Si logramos el

Propósito del proyecto, y todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores, entonces contribuiremos al logro del Fin. Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparten el equipo de diseño del proyecto, el prestatario, el financiador y el ejecutor, que deben participar en el proceso de diseño del proyecto.

Los supuestos (o riesgos) del proyecto tienen una característica importante: los riesgos se definen como que están más allá del control directo de la gerencia del proyecto. El equipo de diseño de proyecto se interroga qué podría ir mal a cada nivel. Al nivel de Actividad, por ejemplo, los fondos de contraparte podrían no llegar en el momento debido, o podría haber un cambio en las prioridades del gobierno, o una huelga, o una devaluación de envergadura, etc. El objetivo no es el de consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino el identificar posibilidades con un grado razonable de probabilidad.

La columna de supuestos juega un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. En la etapa de planificación sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando Componentes adicionales en el proyecto mismo. Por ejemplo, uno de los supuestos de un programa de salud rural podría ser que el personal calificado está dispuesto a mudarse y a vivir en las zonas rurales. Dado que este supuesto es crítico al logro del Propósito del proyecto, la buena disposición del personal no puede quedar librada al azar. El equipo de proyecto debe trabajar en el diseño, Actividades y Componentes del proyecto para asegurarse que el personal calificado estará dispuesto (tendrá incentivos) para radicarse en zonas rurales. El Componente podría ser un sistema de pagos de incentivo, suministro de residencia gratis, o alguna otra cosa. Si el supuesto es crítico, y no hay Componente que lo pueda controlar, el equipo de diseño del proyecto y la gerencia del mismo bien pueden decidir que el proyecto particular es demasiado riesgoso y debe abandonarse.

Los supuestos son importantes también durante la ejecución. Indican los factores que la gerencia del proyecto debe anticipar, tratar de influir, y/o encarar con adecuados planes de emergencia.

Una de las ventajas de plantear los supuestos es que el gerente del proyecto tiene el incentivo de comunicar los problemas emergentes más que dejarlos para que otro los descubra.

1.3. Técnicas para medir resultados (recomendaciones para la evaluabilidad)

Asegurar que un proyecto sea evaluable es una responsabilidad de los que lo formulan y, al mismo tiempo, de los que lo analizan y lo aprueban. Que un proyecto sea evaluable significa que permite:

- Entender la lógica de intervención, sus principales hipótesis y marco temporal;
- Identificar las partes interesadas y los datos clave que se deberán tomar en consideración al momento de realizar las actividades de monitoreo y evaluación.

Para facilitar la definición de estos elementos, hay que tener en cuenta algunas técnicas y recomendaciones que se presentan a continuación, para la buena definición tanto de los objetivos, indicadores y supuestos, como para construir los listados de verificación y monitoreo de supuestos.

A. Objetivos

Lo primero es establecer qué es un objetivo. En la metodología marco lógico, los objetivos son logros, éxitos y metas cumplidas. No son objetivos: trabajos por realizar o tareas por cumplir. Por ejemplo, al definir un objetivo, hay una gran diferencia entre, decir “aeropuerto construido” y “construir un aeropuerto”. En el primer caso “aeropuerto construido”, lleva a especificar el aeropuerto en términos de su capacidad, si es internacional o no, su capacidad de pasajeros, etc., es decir, lleva a especificar el producto o resultado que se busca, no el proceso. En el segundo caso “construir un

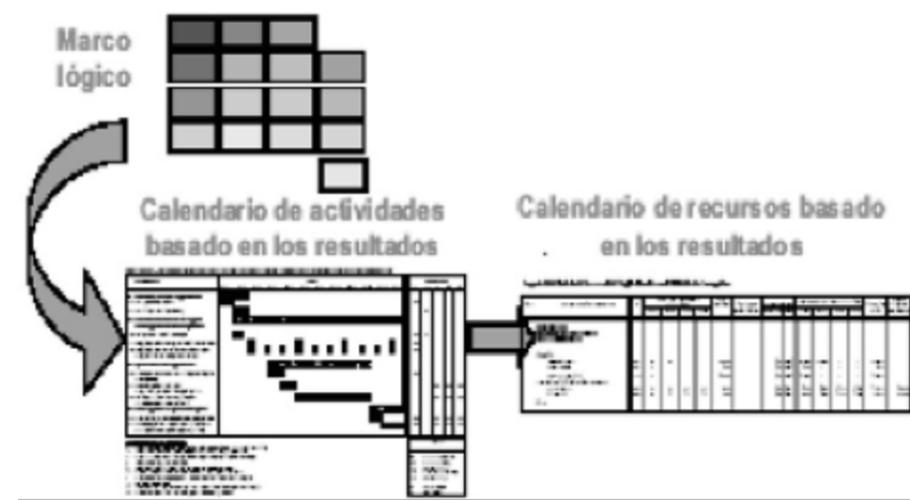
RECURSOS, COSTES, CALENDARIOS...

Los recursos son los insumos materiales y no materiales que son necesarios para ejecutar las actividades planificadas y para administrar el proyecto.

Los costes son la traducción en términos financieros de todos los recursos identificados.

El calendario de actividades es una herramienta que presenta las actividades del proyecto y que identifica su secuencia lógica, así como su interdependencia.

Calendario de Recursos: Cada actividad es examinada para garantizar que los medios necesarios para la ejecución de la actividad estén previstos debidamente.



ANÁLISIS PREVIO DEL PROYECTO EN EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO

Criterios para valorar la calidad del proyecto.

- Adecuada descripción de los beneficiarios y otros agentes.
- Justificación de la necesidad de la intervención.
- Pertinencia de los objetivos superiores en relación con las políticas de desarrollo de receptores y donantes.
- Constatación de la lógica vertical de la intervención.
- Inclusión de calendario preciso de actividades, plan de ejecución y presupuesto razonable y ajustado.
- Inclusión de indicadores realistas y adecuados.
- Identificación suficiente de los factores externos.
- Inclusión de la documentación justificativa necesaria.

Comprobación del diseño.

- El objetivo general del proyecto está claramente definido.
- El proyecto tiene un objetivo específico o propósito, que no es una mera reformulación de los resultados.
- La relación entre el objetivo específico y objetivo general es lógica.
- Los resultados están expuestos claramente y como una situación conseguida y todos ellos son necesarios para lograr el objetivo específico.
- La relación entre los resultados y el objetivo específico es realista.
- Las actividades son necesarias para lograr los resultados.
- Los insumos descritos en el nivel de actividades definen los recursos y costes requeridos.
- La relación entre los recursos / insumos y las actividades es realista.
- Las hipótesis en cada nivel producen condiciones necesarias y suficientes para alcanzar el nivel superior.
- Los indicadores en el nivel del objetivo específico son independientes de los resultados. No son la suma de los resultados, sino una medida del alcance del objetivo.
- Los indicadores de los objetivos sirven para medir el impacto del proyecto.
- Los indicadores de los resultados y de los objetivos son verificables objetivamente y tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo.
- La columna de fuentes de verificación señala dónde encontrar información para verificar los indicadores.
- La estrategia para alcanzar los resultados incluye una descripción de los sistemas de administración o gestión de la intervención.

Los criterios de pertinencia.

La pertinencia global se refiere al vínculo entre los problemas definidos (en un enfoque clásico) o las potencialidades determinadas (en un enfoque “dinámico” o “positivista”) y los objetivos definidos en la intervención. Esta valoración de la pertinencia previa a la intervención se realiza en varios aspectos o adecuaciones entre elementos:

- Pertinencia general (adecuación) entre el objetivo y el problema que debe solucionarse o la potencialidad que debe desarrollarse).
- Pertinencia política, entendida como la adecuación entre el objetivo que se ha establecido y las prioridades de los estados (tanto donantes como receptores de la ayuda y / o las prioridades de la política de cooperación de la Unión Europea).
- Pertinencia social (entrando a considerar de los papeles e intereses de los distintos grupos e individuos implicados en la intervención y la distribución de los posibles beneficios generados en función de esos grupos).
- Pertinencia temporal (adecuación a la duración del programa prevista).

Criterios de factibilidad. La coherencia interna de la estructura lógica.

La estructura lógica se refiere a la coherencia que debe encerrar la matriz de planificación de la intervención. Habitualmente se indica que esta matriz debe estar incorporada en el documento de formulación del proyecto, y si no lo estuviese debería “reconstruirse”.

Se trata de apreciar si la lógica de intervención es:

- Realista: los objetivos son alcanzables y los indicadores ayudan a medirlos.

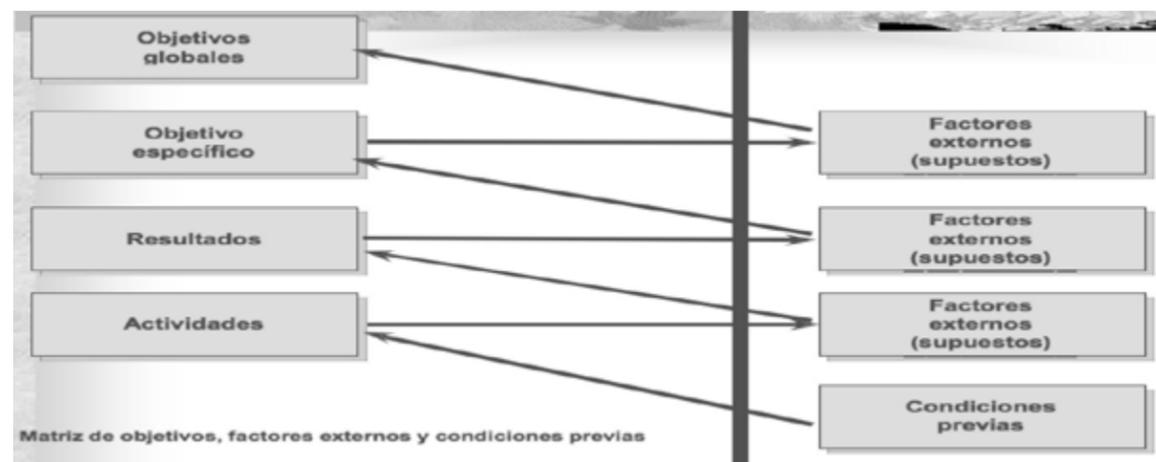
- Suficiente: las actividades son las necesarias y suficientes para alcanzar cada resultado, los resultados son necesarios y suficientes para alcanzar el objetivo, los indicadores son suficientes para medir los objetivos, etcétera.

- Coherente: unos cumplimientos llevan al alcance de los restantes elementos.

Para analizar la coherencia habrá que analizar las dos lógicas que subyacen en la matriz de planificación de proyectos:

- La lógica horizontal: correspondencia entre los resultados y objetivos en cada uno de los niveles con sus correspondientes indicadores, fuentes de verificación e hipótesis, supuestos o factores externos.

- La lógica vertical: complementariedad entre cada elemento de la primera columna y sus factores externos correspondientes para alcanzar los elementos de la primera columna que se establecen en el nivel inmediatamente superior.



Criterios de factibilidad. Organización y gestión del proyecto.

Se trata de verificar la conformidad del dispositivo y la gestión prevista del proyecto con los principios de la cooperación.

Se presta especial atención a los puntos siguientes:

1. La integración de los procesos de descentralización en el dispositivo del programa.
2. El grado de adecuación de la solución organizativa al contexto local.
3. La naturaleza de los mecanismos de concertación (asociación de los diferentes grupos implicados, vínculos entre los distintos niveles de intervención, calidad de la colaboración).
4. La calidad de la participación de las distintas familias de agentes implicados en las distintas fases del programa. Se presta una especial atención a los niveles de participación de los colectivos de destinatarios o usuarios de la ayuda en todas las fases del ciclo de los proyectos.
5. La definición clara del papel y la misión del organismo de intermediación donante - destinatario (simplificación del proceso y refuerzo de las capacidades de los agentes locales).
6. La gestión participativa y descentralizada de la intervención (sistema de distribución de funciones según los agentes y transparencia en la toma de decisiones).
7. El interés prestado a la puesta en red y la difusión / valoración / sistematización de las experiencias que generará la intervención.

Criterios de factibilidad. Método de intervención.

En el planteamiento de la cooperación que se realiza con financiación pública por medio de ONGD se concede una gran importancia al cómo se alcanzara lo que se pretende, y en particular al proceso de definición y gestión de la intervención.

Se trata de estudiar cómo se ha originado la intervención y más concretamente se intenta determinar en qué medida se ha tratado de una percepción unilateral desde el Norte o de un planteamiento colectivo que asocia a varios agentes. También se enjuicia la calidad de la definición de los diferentes involucrados, de sus percepciones de la realidad, sus capacidades, sus debilidades y sus visiones.

Es importante destacar el papel desempeñado por los agentes del Sur en este proceso y conocer en qué medida la intervención es la resultante de las dinámicas locales o es una respuesta por su parte a una oferta de servicios.

De la misma manera se trata de valorar si la intervención ha previsto reforzar las capacidades de los distintos colectivos involucrados, en especial de los del Sur.

Los procedimientos de gestión de las intervenciones de cooperación para el desarrollo deberán ajustarse también a los principios de gestión participativa y coherencia con los restantes niveles de planificación (programas, planes, políticas).

Criterios de factibilidad. Medios y costes.

Este enfoque de proceso que se pone de manifiesto en los puntos anteriores y el importante lugar concedido a los agentes que resultan implicados en la intervención, debe reflejarse en la estimación presupuestaria de la solicitud de fondos.

Así, será necesario estimar si se darán en el futuro una serie de condiciones necesarias para la aprobación de dicha solicitud:

El presupuesto concedido al acompañamiento de los procesos de intervención y al refuerzo de las capacidades de los involucrados debe ser suficiente para la correcta ejecución de las actividades que está previsto llevar a cabo.

El presupuesto debe incidir especialmente en el recurso a las competencias locales. La presencia de una partida de asistencia técnica internacional demasiado importante debe estar justificada en la intervención, teniendo que quedar suficientemente explicada la dificultad de acceso a técnicos locales con las mismas capacidades que los internacionales.

Una parte del presupuesto debe asignarse a las estructuras descentralizadas de las organizaciones solicitantes para que puedan complementar de manera suficiente a las iniciativas locales que se plantea apoyar.

Análisis de la viabilidad.

Término que determina la medida en que los objetivos de la acción de ayuda pueden continuar siendo realizados después del fin de ésta.

- Apropriación por los beneficiarios.
- Política de apoyo.
- Tecnologías apropiadas.
- Aspectos socioculturales
- Igualdad entre hombres y mujeres.
- Protección del medio ambiente.
- Capacidades institucionales y de gestión.
- Sostenibilidad económico financiera

TIPO DE PROYECTO

Análisis del contexto y justificación de la alternativa seleccionada.	Se incluyen los trabajos efectuados durante la fase de identificación, con especial atención a los beneficiarios y al resto de grupos afectados, a los problemas detectados y a la selección de la estrategia concreta para su solución.
Intervención.	Qué queremos lograr (objetivo específico), para qué (objetivo general), cómo vamos a lograrlos (resultados y actividades), qué hipótesis consideramos importantes para el logro de nuestro objetivo y qué riesgos se han identificado, cómo vamos a medir el éxito de los realizado (indicadores) y dónde o a través de qué procedimientos vamos a establecer estas mediciones (fuentes de verificación).
Ejecución.	Cómo vamos a hacer las actividades, con qué recursos, quiénes lo van hacer (organización, reparto de responsabilidades), cuándo se va a hacer (calendario) y cuánto va a costar (presupuesto).
Viabilidad.	Valoración de las posibilidades de permanencia de los objetivos de intervención más allá del periodo de ejecución.

BIBLIOGRAFÍA

AECI. *Metodología de gestión de proyectos de la cooperación española*. AECI. Madrid. 2000.

Banco Interamericano de Desarrollo. *Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos (marco lógico)*. 1997.

Camacho, Cámara, Cascante, Sainz. *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. CIDEAL/ADC. Madrid. 2001.

Comisión de las Comunidades Europeas. "Gestión del Ciclo de un proyecto: Enfoque integrado y marco lógico". Bruselas. 1993.

Comisión Europea. *Manual: Gestión del Ciclo del Proyecto*. Bruselas. Marzo 2001.

Comisión Europea. *Project Cycle Management: Training Courses Handbook*. Bruselas. Febrero 2001.

Gómez y Sainz. *El ciclo de gestión del proyecto de cooperación al desarrollo: aplicación del marco lógico*. CIDEAL. Madrid 1999

GTZ. *Gestión del Ciclo del Proyecto (PCM) y Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP)*. Guía. GTZ, 1996

Helming y Gobel. *Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP): Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso*. GTZ Frankfurt, 1998.

NORAD. *El enfoque del marco lógico: Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos*. IUDC/UCM/CEDEAL. Madrid 1997.

NORAD. *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo*. IUD/UCM/CEDEAL. Madrid 1997.

Arraigada, Irma, Francisca Miranda y Thaís Pávez. Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social. Guía conceptual y metodológica, (LC/L.2179-P/E).

AusAID The logical framework approach. AusGUIDELines. Banco Mundial, Operations Evaluation Department, (1996) Designing Project Monitoring and Evaluation, Lessons & Practices No. 4,.

BID (Banco Interamericano de Desarrollo), (1997). Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Oficina de evaluación (EVO).

Comisión de las comunidades europeas, (2001) Manual Gestión del Ciclo de un Proyecto, Enfoque Integrado y Marco Lógico. Serie métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto.

Cohen, E. y R. Franco, (1988). Evaluación de proyectos sociales. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES/ONU) y Centro Interamericano de Desarrollo Social (CIDES/OEA).

Contreras, Eduardo, (2004) Evaluación Social de inversiones públicas: enfoques alternativos y su aplicabilidad para Latinoamérica, Serie Manuales 37 ILPES (LC/L.2210-P), Santiago, Chile.

ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social) (2003). Bases conceptuales para el ciclo de cursos sobre gerencia de proyectos y programas. Serie Manuales 24. Santiago de Chile, CEPAL/Naciones Unidas. Kumar, Krishna (editor), Rapid Appraisal Methods, World Bank, 1993.

ESTUDIO DE CASOS

CASO 1. ETOPIA. CENTRO DE ARTE Y TECNOLOGÍA

Introducción

Etopia es un centro global de creatividad, innovación y emprendimiento en la ciudad digital. Un modelo de innovación abierta en el que los emprendedores, creadores, ciudadanos, empresas e investigadores trabajan juntos para crear riqueza, empleo y conocimiento con el que afrontar los desafíos urbanos en la era digital. Un espacio para el trabajo colaborativo, para la búsqueda de nuevos caminos, para aprender haciendo. Y todo ello en conexión permanente con proyectos de otros lugares del mundo que trabajan en los mismos campos de actuación. Etopia es un lugar donde se diseña y se hace economía del futuro y el futuro de la ciudad.

Ubicado en la Milla digital de Zaragoza, un distrito urbano orientado a promover la cultura de la innovación y el emprendimiento, surgido alrededor de la nueva estación del tren de alta velocidad. Etopia tiene un ubicación excelente por su accesibilidad, prácticamente al pie del AVE, próximo al parque empresarial y de ocio de la Expo, y cercano al centro histórico de la ciudad. Es una potente instalación con una superficie total construida de más de 13.000 m² útiles que funciona al mismo tiempo como centro de cultura contemporánea, escaparate de las expresiones artísticas más vanguardistas, taller para creadores y tecnólogos, espacio de formación especializada en los nuevos ámbitos surgidos por la intersección del arte y la

tecnología, laboratorio de ideas para la ciudad digital e incubadora de nuevas empresas del sector de los contenidos. Además, de ser espacio abierto a todos los ciudadanos.

En definitiva, lo que busca Etopia es crear riqueza y aprovechar el talento: para atraer más talento, para crear empleo y hacer cosas útiles que mejoren la vida de la comunidad.

El contexto

La economía, el trabajo y las ciudades son distintos en la era digital. Asistimos a una transformación vertiginosa que a menudo nos desborda y sobrepasa. Tener un papel activo para ser protagonistas y no simples víctimas de ese cambio exige contar con nuevos instrumentos para entender y diseñar el futuro en el que queremos vivir.

La digitalización de la economía mundial ha transformado el panorama productivo y social de la mayoría de los países desde mediados de los años noventa del siglo pasado. Hoy disponemos de evidencias constatadas científicamente acerca del elevado impacto que la transición de las tecnologías analógicas a las digitales ha tenido en el crecimiento económico. Sin embargo, ese impacto se ha distribuido de forma desigual y España no ha estado entre los países más avanzados. Las investigaciones actuales sugieren que lo que diferencia a unos países de otros depende más de la calidad de su ecosistema económico-tecnológico y de la capacidad organizativa de las empresas para aprovechar las oportunidades de la tecnología digital que de la disponibilidad y el uso de las infraestructuras que la soportan.

Cuando todavía estamos analizando las razones por las que nuestro país ha quedado rezagado en su avance hacia la sociedad del conocimiento, y cuando estamos inmersos en una grave crisis financiera y de empleo, una nueva ola de la era digital amenaza con dejarnos todavía más relegados. Esta segunda ola de digitalización tiene que ver con la irrupción de nuevos modelos de generación de innovación que amenazan la hegemonía de los centros tradicionales de I+D;

con la aparición de nuevas formas de trabajo que desafían la forma convencional de entender las carreras profesionales y el diseño de los centros de trabajo; y con la consolidación de nuevas industrias y nuevos sectores productivos surgidos en el ámbito del "hipersector" de las tecnologías de la información y la comunicación y en el campo de las industrias creativas y de contenidos digitales.

Etopia es un nuevo tipo de centro de innovación y creatividad adaptado a las necesidades del siglo XXI. Fue concebido desde el principio como un equipamiento público que funcionara como locomotora de la Milla Digital y en el que se difuminaran las barreras entre arte y tecnología, entre ciudadanos y creadores, entre tecnólogos y emprendedores, entre aprender y hacer. Es, tiene que ser, el lugar donde se diseña y se hace la economía del futuro y el futuro de la ciudad.

Una economía y una ciudad -cualquier ciudad del mundo- que ya no pueden ser diseñadas de arriba abajo. Que tienen que estar basadas en la capacidad, la imaginación y la autonomía de cada persona. Una nueva economía del conocimiento apalancada en el impulso de los emprendedores. Un nuevo modelo de ciudad que necesita un nuevo sistema operativo. Etopia es el banco de pruebas y desarrollo, abierto a todos, para construirlo.

Espacio público de la "era digital".

Etopia-Centro de Arte y Tecnología ofrece diferentes zonas e instalaciones con las que se pretende proporcionar una experiencia distinta del espacio público en la ciudad de la era digital. Por ello, sobrepasa la realidad de ser un centro de actividad para convertirse en una directriz de actuación en cuestión del ámbito digital.

El contexto- Vista general de los edificios de Etopia.

Como instalación, Etopia es un potente centro con diferentes objetivos: fomento de nuevas empresas de contenidos, escaparate de expresiones artísticas vanguardistas, taller para creadores y tecnólogos, espacio de formación especializada en los nuevos ámbitos surgidos por la intersección del arte y la tecnología, y laboratorio de ideas para la ciudad digital. Es decir, se ha diseñado como un espacio abierto a todos los ciudadanos, a todas las empresas, a todos los creadores interesados en desarrollar, explorar y compartir nuevas ideas.

Origen y trayectoria

Zaragoza inició hace varios años una activa política municipal de **fomento de la Sociedad del Conocimiento**, en la que se enmarca el proyecto **Milla Digital**. Esta persigue la regeneración de un área central de la ciudad, de antiguo uso ferroviario, en un área multifuncional, con oficinas orientadas hacia la tecnología, equipamientos públicos avanzados y vivienda. Se trata de crear un **ecosistema de innovación y creatividad que** refuerce las ventajas de la ciudad consolidada tradicional, reintegrando nuevos yacimientos de empleo en el corazón de la ciudad, incrementando la mezcla de usos y haciendo posible una nueva tipología de espacios públicos, combinados con equipamientos. Esta combinación contribuye al desarrollo de un exitoso ecosistema de innovación, que aúna nuevas tecnologías multimedia, espacio público digitalizado, y nuevos equipamientos tecnológico-culturales.

Etopia es la piedra angular para la progresiva creación del Parque Equipado que recorre la espina dorsal de la Milla Digital: una zona verde de más de 13 hectáreas que conecta con el palacio de la Aljafería y con el triángulo cultural del Portillo, y en la que ya está en funcionamiento el Centro de Incubación Empresarial de Milla Digital -Edificio Cero Emisiones-, el **Digital Water Pavilion** y el centro cultural CaixaForum Zaragoza.

Etopia: Centro de Arte y Tecnología

Etopia focaliza su actuación en cuatro mercados o segmentos de clientes que considera estratégicos. Tres responden a una tipología de clientes agrupados por su potencial afinidad respecto a lo que el proyecto ofrece:

- Creadores, artistas y tecnólogos emprendedores
- Empresas
- Ciudadanos

El cuarto foco de atención preferente viene dado por una oportunidad de mercado específica - el fenómeno de las ciudades inteligentes- con la que los otros tres segmentos de clientes pueden interactuar para un mutuo reforzamiento:

- Ciudad digital

Para cada uno de estos cuatro objetivos Etopia desarrolla una propuesta de valor específica y pone a su servicio una cartera de herramientas y servicios especializados y singulares, y rara vez ofertados de forma integrada.

Etopia ha sido concebido y diseñado para albergar un variado programa de actividades que se desarrollan en espacios arquitectónicos adecuados para el trabajo colaborativo.

- **Incubadora de empresas.** Ocupa las dos plantas superiores del bloque este de Etopia. Dispone de 24 módulos (12 en cada planta) de entre 15 y 20 metros cuadrados, que cuentan con control de acceso por tarjeta RFID y potente conectividad fija e inalámbrica.

- **Espacio de trabajo para proyectos y coworking.** El edificio cuenta con un amplio repertorio de espacios flexibles y adaptables a las necesidades cambiantes de las nuevas profesiones y las empresas, así como para albergar proyectos temporales de I+D o desarrollo de nuevos productos. Para ello dispone de más de 500 metros cuadrados de oficina diáfana para su uso como espacio de coworking (hasta 50 personas aproximadamente) y como lugar de reuniones y posible ampliación de proyectos por parte de las empresas de la incubadora.
- **Residencia.** Cuenta con 36 habitaciones dotadas con baño, zona de trabajo y conectividad, todas ellas exteriores y con climatización independiente. Las cuatro plantas de la Residencia comparten un patio o atrio central que permite la conexión visual entre todas ellas y que le da un atractivo aire de vecindad y convivencia de los residentes.
- **Centro de formación.** Prácticamente todo el edificio está concebido para ser utilizado como centro de aprendizaje y experimentación. Entre otros servicios, cuenta con un Fab-Lab básico (laboratorio de fabricación digital) como complemento a las actividades educativas.
- **Media Lab.** Para el desarrollo de actividades creativas basadas en tecnología, el edificio cuenta con dos zonas específicas de gran formato: el Open Art -un gran taller de aproximadamente 400 metros cuadrados para albergar proyectos colectivos y distintas áreas de trabajo especializado, ubicado en la planta 1ª del Bloque Central- y la Galería Experimental.
- **Laboratorio audiovisual.** La planta baja y primera del Bloque Este está ocupada por el Laboratorio Audiovisual de Etopia.

- **Exposiciones.** Dos salas de exposiciones, ubicadas en el Bloque Oeste, con 400 metros cuadrados cada una, constituyen la oferta específica principal en este campo. El amplio espacio del atrio central de entrada al edificio y la Galería Experimental, en la primera planta, están disponibles también para extender la capacidad expositiva del edificio.
- **Auditorio William J. Mitchell.** Diseñado en forma de anfiteatro para incentivar la proximidad del público al escenario y la comunicación entre ponentes y asistentes, el Auditorio tiene una capacidad de 237 butacas, con salas estancas de control y de traducción.
- **Cafetería-restaurante.** Ubicada en la planta baja. Da servicio a todos los eventos que se realizan en Etopia y tiene como públicos permanentes a los residentes y a los usuarios de la incubadora de empresas, espacios de coworking, laboratorios y talleres, y centro de formación.
- **Tienda.** Se halla junto al mostrador de recepción en la entrada principal de la planta baja.
- **Teatro del Agua.** Esta instalación fue construida con motivo de la Expo 2008 y consta de una cortina de agua controlada digitalmente de 36 metros de longitud, sistemas de iluminación dinámica, sonido, interfaces intuitivos para su manejo por el público y sistemas de reconocimiento de presencia y captación de imagen. Etopia ha sido diseñado para crear una plaza pública que permita disfrutar a todos los ciudadanos del potencial creativo y de entretenimiento de este teatro.
- **Fachada LED.** Dos de las fachadas del Bloque Oeste -el de más visibilidad en la entrada a Zaragoza y en los accesos desde Delicias y Almozara- albergan un sistema de visualización digital basado en LEDs que permite crear un paisaje dinámico que

enriquece esta nueva puerta de entrada a la ciudad y que ofrece a los creadores de Etopia un medio de expresión de gran formato. A lo largo de dos fachadas contiguas, una pantalla -invisible durante el día- de 676 metros cuadrados, iluminada con 16.884 píxeles incorpora a Zaragoza al repertorio de ciudades que en todo el mundo están utilizando los nuevos medios audiovisuales para abrir una nueva ventana al interior de la ciudad digital y de su creatividad.

La producción

Con más de 16.000 m² construidos, cuenta con tres grandes volúmenes, cada uno de ellos con un uso predominante, y conectados por diferentes espacios comunes. Conforman un gran nodo con diferentes elementos que interactúan y se complementan entre sí: una incubadora de empresas, una residencia para creadores e investigadores, laboratorios audiovisuales y creativos, talleres para fabricación digital, y salas de exposiciones. Es decir, se ha diseñado como un espacio abierto a todos los ciudadanos, a todas las empresas, a todos los creadores interesados en desarrollar, explorar y compartir nuevas ideas.

Etopia-Centro de Arte y Tecnología es una iniciativa del Ayuntamiento de Zaragoza, con el apoyo del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio a través del Plan Avanza, por el que se han invertido un total de 23.995.688,60 euros en la construcción de este edificio, lo que supone un ahorro de cerca de 9 millones de euros, es decir, un 27,18% respecto al presupuesto inicial previsto (32.952.908,80 euros). Esa cantidad de ahorro se incrementaría hasta un 28,5% si no se hubiera aumentado en el transcurso de la obra hasta en dos ocasiones el IVA, pasando de aplicarse un 16 al 21 por ciento actual.

Además, hay que considerar que en esos cerca de 24 millones de euros invertidos se incluyen una serie de mejoras respecto a la propuesta inicial valoradas en 1.384.476,51 .

Etopia quiere ser un lugar de intercambio de conocimientos tanto de alto nivel académico como de iniciación al ámbito digital pasando por todas los niveles conocimiento y facetas posibles, desde la aplicación profesional a los amateurs.

No se trata de un centro diseñado para iniciados o conocedores del ámbito digital sino para todos los ciudadanos que deseen adquirir conocimientos sobre este aspecto o mejorarlos. Así, este equipamiento está diseñado para albergar y promover los proyectos creativos y emprendedores más innovadores a la vez que actividades didácticas prácticas, dentro de un lugar concebido para investigar, compartir, aprender, comprobar y convivir. Un centro de innovación y creatividad adaptado a las necesidades del siglo XXI.

Los resultados y perspectivas de futuro

Se trata de un proyecto en curso actualmente, que apenas acaba de abrir, por lo que es prematuro realizar cualquier tipo de evaluación.

El programa de actividades para 2014, que incluye cerca de un centenar de actividades distintas para su desarrollo en Etopia-Centro de Arte y Tecnología, se centra en cinco ejes temáticos: Sociedad del conocimiento, innovación empresarial, ciudad digital, arte y tecnología y Etopia academy (formación y difusión).

ESTUDIO DE CASOS

CASO 2. ETOPIA. CAMPO ADENTRO. ARTE, AGRICULTURAS Y MEDIO RURAL

Introducción

Campo Adentro es un proyecto sobre territorios, geopolítica, cultura e identidad en las relaciones campo - ciudad en España, hoy. Con el objetivo de ensayar una estrategia cultural en favor de lo rural, estos planteamientos se concretan a lo largo de tres años (2010-2013) en una conferencia internacional, la producción artística mediante un programa de residencias, exposiciones, publicaciones, grupo de estudios, área de formación y producción de obra artística entre otras líneas de acción.

Aunque nos encaminamos hacia la concentración de la Humanidad en las ciudades, casi la mitad de la población mundial vive en zonas rurales. En nuestro país un 20 % de la población ocupa el 80 % del territorio considerado rural. Acostumbrados a la aglomeración urbana, a una tecnosfera, que desborda los sistemas naturales, nuestra cultura parece forjada entre las metrópolis de países desagrariados. ¿Y si el campo fuese un contexto de creación cultural viva y renovadora: un paraje nombrado, habitado, con otros ritmos y relaciones?, ¿o bien se trata de un estadio del desarrollo de la Humanidad hoy superado, útil sólo para funciones de mero esparcimiento o para la especulación? En cualquier caso, es necesario considerar: ¿Qué ocurre en el campo?, ¿cómo lo entendemos?, ¿qué nos aporta hoy y cuál podría llegar a ser su contribución a la sociedad de mañana?

Campo Adentro es una mirada a la cuestión rural desde el arte contemporáneo, un paisaje habitado, en producción.

El contexto

Como se ha comentado anteriormente, Campo Adentro se erige como proyecto sobre territorios, geopolítica, cultura e identidad en las relaciones que se establecen entre el campo y la ciudad en España en el momento actual.

El debate actual sobre los desequilibrios territoriales, la transformación del paisaje o la crisis ambiental y económica, ha llevado la discusión hacia nuevas dimensiones, formulándose una crítica en múltiples capas por medio de la experimentación artística.

El proyecto provee una plataforma abierta para la investigación y la práctica de artistas, agricultores, intelectuales, agentes de desarrollo rural, gobernantes, comisarios y críticos de arte, entre otros actores del medio rural y urbano, para el encuentro, y de ahí trasladar sus contenidos al resto de la sociedad.

El contexto- Caminar como práctica artística, residencia de Emma Smith en Casares.

El proyecto introduce la posibilidad de analizar las representaciones y percepciones actuales de lo rural y cómo esto influye en la construcción de la identidad. También la de elaborar lecturas de lo rural desde la cultura contemporánea que haga visibles las amenazas y oportunidades que vive el campo español. Lo rural es esa última, acallada y persistente "otredad", vista con aprensión y distancia unas veces, con idealizado bucolismo otras. En cualquier caso es necesario examinar este reservorio de memoria, de saberes, de relaciones con la atención que merece en un momento incierto de transformación radical. El reencuentro entre campo y ciudad puede ser clave para la transición de nuestras sociedades hacia la sostenibilidad.

Campo Adentro pretende, en definitiva, iniciar un proceso, principalmente centrado en el ámbito estatal, pero también parejo al desarrollo de los debates culturales y políticos actuales de otros países europeos, por el que cambie nuestra forma de ver el campo, la ciudad y el arte.

Origen y trayectoria

En el año 1999, siendo estudiante de Bellas Artes Fernando García-Dory, promotor del proyecto, toma contacto con la Plataforma Rural e inicia el primer proyecto en la intersección arte-agroecología, y plástica social, una cooperativa de producción-distribución-consumo llamada Bajo el Asfalto está la Huerta. En 2006 tras convocar y celebrar la constitución de una Comisión de Arte y Medio Rural, organiza un acto en La Casa Encendida presentando la cuestión. Desde entonces ha estado formulando el proyecto y estableciendo la red de apoyos, hasta 2009 cuando se implica el Ministerio de Medio Ambiente Medio Rural y Marino y el Ministerio de Cultura, junto con otros actores sociales posibilitan el inicio de Campo Adentro en 2010.

Existían por un lado planteamientos teóricos y, por otro, experiencias de centros de arte (como Grizedale Arts en Inglaterra) que acogen artistas en residencia, o grupos de artistas como MyVillages (Países Bajos y Alemania) que trabajan sobre la cuestión. Pero no se encontraba ningún proyecto que vinculara poder político, institución cultural y organizaciones de base social con voluntad de activar reflexión y práctica a escala nacional como es Campo Adentro.

La producción

Para el desarrollo de Campo Adentro – Arte, Agriculturas y Medio Rural se ha tejido una red de colaboración con otros actores diversos, entre los que se encuentran el Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, el Ministerio de Cultura, cinco universidades españolas, las distintas organizaciones que conforman la Plataforma Rural y entidades como el Museo Nacional

Centro de Arte Reina Sofía, la Filmoteca Nacional, Intermediae-Matadero Madrid, La Casa Encendida, la Fundación Botín y Medialab-Prado, además de una serie de entidades de otros países europeos, de Reino Unido, Alemania, Francia, también sensibilizados por el futuro del medio rural.

Por tanto, el proyecto realiza su actividad sobre la red de actores sociales diversa que acabamos de describir, y a escala local, en los propios pueblos donde se ha llevado a cabo la experimentación artística de mano del programa de residencias, así como con cada artista individual, reformulando su lugar e identidad en función de ese contexto. En último caso, el proyecto Campo Adentro opera sobre la percepción de lo rural que tiene el estamento cultural, y político, la percepción del arte contemporáneo que se puede tener en el medio rural, y la sociedad en su conjunto, respecto al lugar que el legado campesino puede tener en nuestros días.

Los resultados y perspectivas de futuro

Hay que contrastar los resultados de esta primera experiencia de residencias. La hipótesis es que no sólo agitan y activan el potencial de expresión y creatividad de la población, sino que hacen de puente, provocando encuentros y situaciones compartidas, algo de por sí habitual en la cultura rural tradicional, y al mismo tiempo, produce un momento de concentración y de atención sobre un hecho, un lugar, un saber, una memoria o un paisaje, que pasamos a disfrutar con deleite, lo que en definitiva nos hace más felices.

Estarán también mostrando en la práctica modos de hacer, lenguajes y aportes desde el arte contemporáneo a las formas de comunicación de la compleja sociedad actual. El que los habitantes del medio rural, y en general los agricultores y productores del sector primario, en tanto gestores directos de los recursos naturales, de saberes y de variedades de semillas o razas autóctonas, es decir, de aquellos que detentan el biopoder desde la base, desde el territorio, se adueñen de estas tácticas culturales puede tener resultados inesperados y sorprendentes. Ojala también explosivos.

La sumisión de lo rural al vano espectáculo del crecimiento urbano y el mito del progreso tecnológico de la mano de un mercado que todo lo ordenará, la sangría de los pueblos y campos de Europa, debe ya llegar a su fin. El arte será aliado y artífice de esta tan necesaria "vuelta de la tortilla". Desde el proyecto se crean los cuerpos de artistas que intervienen en este proceso, largo y complicado, por supuesto, de transformación social radical.

Surge la pregunta de si forma parte de la filosofía del proyecto el hecho de introducir conscientemente una mirada sobre el territorio exterior. Es un aspecto aún en experimentación. Por un lado, el promotor piensa que el artista tendrá más influencia, extensión e impacto de su labor en tanto más "local" sea, más se haya granjeado un lugar de respeto y cercanía con sus vecinos. Por otro lado, el "visitante" puede operar sobre aspectos desde una posición ventajosa por la distancia y neutralidad de la que parte. Sin personalismos, sin estar ya en algún bando, puede ser el agente que desanude bloqueos, confronte silencios, etc.

Gustaría poder contar con otras visiones de artistas internacionales, pero no hay que olvidar que se está haciendo un esforzado trabajo de reencuentro con nuestros fantasmas, como cultura española conflictual en sus relaciones campo-ciudad, nuestros tópicos y complicidades. Alguien inserto en esa cultura que pretende desmenuzar, porque le es propia, llegará más lejos en su empeño que el recién llegado, aún con una mirada superficial. También está obviamente la cuestión del idioma: solo se seleccionan artistas con un dominio fluido del castellano, o idealmente de otras lenguas regionales si es que fuesen a estar en pueblos en estas regiones, como Galicia, País Vasco etc.

Durante los años 2011 y 2012 se han llevado a cabo diferentes programas de residencia artística. Al final de cada uno de ellos se organiza en cada pueblo una exposición que muestra el trabajo realizado en los últimos meses por cada artista.

Los resultados y perspectivas de futuro. Proyecto 'Viejas cabañas', residencia de Susana Velasco en Almonaster la Real.

Paralelamente se organizan eventos y presentaciones en la ciudad donde se invita a los interesados a acudir a los pueblos a ver las exposiciones.

Además de estas exposiciones individuales, en 2013 se llevó a cabo una exposición colectiva en Madrid donde se ha mostrado el resultado de los anteriores periodos de residencias.

Junto al programa de residencias y las exposiciones, ¿qué otros actos tienen lugar dentro del marco de Campo Adentro? Se ha llevado a cabo un cursillo de formación para la inserción de los artistas en el contexto rural, presentando la problemática que le es propia, técnicas de intervención, etc. Se presentó el proyecto y sus objetivos en actos culturales, simposios etc. por toda la península, y en otros países. Se dinamizaron foros de discusión, iniciados tras la Conferencia Internacional organizada en otoño de 2010, en la plataforma virtual de Campo Adentro. Se está realizando un documental, se apoya a entidades locales, y sobre todo se trata de crear red, conjuntamente con la Plataforma Rural, movimiento por un medio rural vivo. Se quiere ser puente y cadena de transmisión entre el estado y las iniciativas locales, las cuales conocen mejor los problemas y sus posibles soluciones. Por último, se está en comunicación con la Universidades para la posible creación de un marco formativo específico que dote a los artistas de las herramientas para trabajar en la línea que propone Campo Adentro.

Las expectativas de cara al futuro son llevar a buen fin este periodo de residencias, avanzar en la visibilidad de los principios de la iniciativa, crear red, continuar el trabajo con los socios europeos para que la exposición realizada en 2013 implique a los principales centros de arte de referencia en Reino Unido, Francia, Alemania y Países Bajos y así abrir un debate

en la sociedad europea sobre qué mundo rural y qué cultura y arte queremos para el futuro, un futuro que empieza ahora.

Bibliografía

Arte, empresa y sociedad: más allá del patrocinio de la cultura. Roberto Gómez de la Iglesia (dir.). Vitoria-Gasteiz: Grupo Xabide, 2004. 288 p. ISBN 84-921274-7-3.

Gestión de proyectos culturales: análisis de casos. Lluís Bonet; Xavier Castañer; Josep Font (eds.). 2ª ed. Barcelona: Ariel, 2009. 256 p. ISBN 978-84-344-2891-1

Gestión cultural: estudios de caso. Alba Colombo; David Roselló Cerezuela (eds.). Barcelona: Ariel, 2008. 301 p. ISBN 978-84-344-2226-1.

Planificación estratégica de la cultura en España. Félix Manito Lorite (coord.). Madrid: Fundación Autor, 2008. 803 p. ISBN 978-84-8048-771-9.

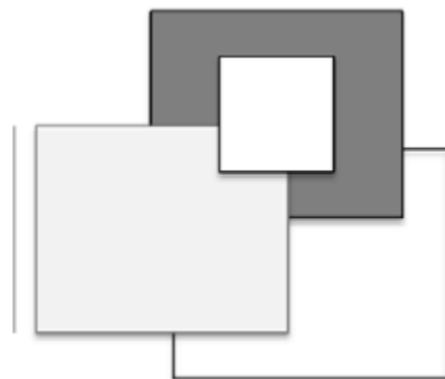
ROSELLÓ i CERZUELA, David. *Diseño y evaluación de proyectos culturales.* 4ª ed. Barcelona: Ariel, 2007. 222 p. ISBN 978-84-344-6721-7.

GUÍA Y RUBRICA ACTIVIDAD 2 TRABAJO COLABORATIVO

Gerencia De Relaciones

Interinstitucionales

Diciembre de 2014



GUIA DE ACTIVIDADES

Con esta actividad, **Trabajo colaborativo** se busca que el estudiante transfiera los conocimientos adquiridos de un contexto conocido a un nuevo contexto, es decir, que el estudiante sea capaz de aplicarlos en la solución de problemas reales de su quehacer. Por lo tanto, para su desarrollo es necesario que lean cuidadosamente materiales aquí consignados y se apropien de los conceptos.

El trabajo que se propone consiste en la formulación de un proyecto social, aplicando el enfoque del Marco Lógico.

Para ello deberán hacer en forma lo siguiente:

1. Leer atentamente el material, donde se describe toda la metodología de estructuración de proyectos bajo la Metodología de Marco Lógico. Este ejercicio es imprescindible para poder realizar la siguiente actividad.
2. Realizar el proceso de identificación de las circunstancias en las que se va a gestar el proyecto (utilizar el formato del proyectos para realizar esta actividad en los puntos del 1 al 12)
3. Realizar el proceso de formulación del proyecto bajo la Metodología de Marco Lógico (utilizar el formato del proyectos para realizar esta actividad en los puntos del 12 al 17).

El producto esperado es el formato diligenciado en su totalidad donde se perfila una propuesta de proyecto.

Una vez se ha obtenido este producto, de forma individual, se debe socializar ante los demás integrantes del grupo con que se desee trabajar un proyecto, con base en el análisis y reflexión de todo el grupo se construye un solo trabajo; o si se quiere puede hacerse individualmente.

Para el buen desarrollo del trabajo colaborativo es importante que cada uno de los integrantes del grupo seleccione el rol que va a desempeñar. Para esto se proponen los siguientes roles:

Dinamizador del proceso: verifica el cumplimiento de las responsabilidades de los integrantes individuales y del grupo, de igual forma busca la motivación para el desarrollo de la actividad

Utilero: consigue la información y las herramientas necesarias.

Vigía: del tiempo controla el cumplimiento del tiempo previamente establecido para el desarrollo de la actividad.

Los aportes individuales son para socializarlos con el grupo y luego se construye un solo documento del grupo.

El trabajo deberá contener una portada con: nombre del curso, nombre de la actividad, nombre del grupo y nombre de los integrantes, fecha y el formato diligenciado con con su respectiva bibliografía.

**FORMATO PARA INSCRIPCIÓN DE PROYECTOS
SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE**

1. TÍTULO DEL PROYECTO:

2. LOCALIDAD (ES) DONDE SE DESARROLLARÁ EL PROYECTO:

3. UPZ Y/O BARRIOS DONDE SE DESARROLLARÁ EL PROYECTO:

4. IDENTIFICACIÓN DEL PROPONENTE:

Nombre de la organización:	
NIT:	
Teléfonos: fijo/celular	
Dirección / localidad de la sede de la entidad:	
Estrato de la sede de la entidad	
Correo electrónico:	
Página web:	
Nombre representante legal:	
Cedula de ciudadanía:	
Teléfonos: fijo/celular	
Dirección correspondencia / localidad:	
Estrato	
Correo electrónico:	

Nombre coordinador del proyecto (diligenciar en caso de que sea diferente al representante legal):	
Teléfonos: fijo/celular	
Dirección correspondencia / localidad:	
Correo electrónico:	

5. GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO

Enuncie las gestiones adelantadas con instituciones del sector público, empresas privadas y comunidad para la ejecución del proyecto. Así mismo, mencione las articulaciones acordadas con otros agentes o instituciones.

AMBITO	INSTITUCIÓN O AGENTE	ACCIONES DE GESTIÓN REALIZADAS	APORTES AL PROYECTO
Institucional	Ejemplo: Alcaldía Local de Ciudad Bolívar.	Ejemplo: Suscripción de convenio para apoyar una parte del proyecto	Ejemplo: Aporte económico para la realización de talleres de arte dramático en los colegios de la localidad.
Comunitario	Ejemplo: Líderes del barrio Potosí.	Ejemplo: Conversaciones y reuniones con los líderes que se concretó en un acuerdo escrito	Ejemplo: Préstamo de las instalaciones del colegio para la realización de los talleres.
Laboral			
Otros			

6. DETALLE EL PERFIL Y LA EXPERIENCIA DE LAS PERSONAS QUE CONFORMAN EL EQUIPO DE TRABAJO

Haga una breve descripción (1/2 página) de la hoja de vida del coordinador responsable del proyecto. Y diligencie la siguiente tabla con la información de todas las personas que conforman el equipo de trabajo del proyecto.

Nombre de la persona	Perfil	Experiencia relacionada con el rol o responsabilidades en el marco del proyecto			Rol y responsabilidades específicas en la ejecución del proyecto
		Cargo	Institución con la que trabajó	Logros	

7- **ESTUDIO DE VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD** (factores que garantizan la continuidad del proyecto en el futuro al finalizar la ayuda externa).

7.1.- Viabilidad Técnica de las acciones emprendidas (Recursos humanos y materiales con los que se cuenta.)

7.2.- Viabilidad institucional (actitud de las autoridades locales; Políticas de apoyo locales y capacidad de las instituciones).

7. **ARTICULACION Y SINERGIAS** (máximo ½ página): describa la relación y los vínculos de correspondencia entre el proyecto y los planes de desarrollo distrital y local.

8. DIMENSIONES

CAMPO	DIMENSIONES	SEÑALE (X)
	Formación	
	Investigación	
	Creación	
	Circulación	
	Apropiación	
	Agenciamiento	

	Transmisión	
	Visibilización	
	Investigación	
	Apropiación	
	Formación	
	Investigación	
	Protección y salvaguarda	
	Circulación	
	Apropiación	

9. **BREVE RESEÑA DE LA ENTIDAD SOLICITANTE (MÁXIMO ½ PÁGINA):** Descripción de las principales actividades que realiza la entidad y los dos principales proyectos y/o actividades que ha realizado la entidad en temas culturales, artísticos o del patrimonio, relacionados con el objeto de su proyecto.

10. LÍNEAS TRANSVERSALES.- MARCO CONCEPTUAL

7.1.- Enfoque de Género.

7.2.-Estrategias de empoderamiento,

7.3.- Enfoque de Derechos.

11. **ANTECEDENTES DEL PROYECTO (MÀXIMO MEDIA ½ PÁGINA)** Describa los principales antecedentes del proyecto. Si lo ha desarrollado en más de una ocasión describa cuántas veces, cuántas de ellas ha contado con financiación de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte o alguna entidad adscrita del sector, los principales aprendizajes y un balance del desarrollo en el tiempo del proyecto. Si es la primera vez que lo va a realizar señale de dónde surge la iniciativa del proyecto y su relación con otras actividades realizadas por la organización.

12. **OBJETIVOS DEL PROYECTO:**

Señale los objetivos de su proyecto y las principales actividades que permiten el logro del objetivo específico.

Objetivo general: (Plantee el propósito central de su proyecto, indicando el estado ideal de lo que desea lograr.)

Objetivo específico: (Indique propósito concreto que permita determinar el alcance del proyecto y que contribuye a la obtención del objetivo general.)

13. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (Máximo 4 páginas)

- **Justificación:** describa la necesidad (sus causas y consecuencias) por la cual debe tener lugar el desarrollo del proyecto
- **Pertinencia:** describa porque es oportuna la intervención.
- **Fases o componentes:** describa los momentos o componentes requeridos para ejecutar la intervención y las acciones requeridas para llevarlos a cabo.
- **Metodología:** describa el enfoque metodológico para la ejecución del proyecto¹
- **Sostenibilidad:** describa de qué manera la intervención tendrá continuidad por parte de los beneficiarios de la misma sin la presencia de los ejecutores del proyecto.
- **Divulgación:** Describa las estrategias de divulgación del proyecto y de socialización de resultados.

14. PARTICIPANTES FINALES: describa las principales características de la población participante.

14.1.- Identificación de la población sujeto (desagregada por sexos), número, nivel social, etnia...

14.2.- Criterios de selección de la población sujeto.

¹ **Para proyectos de Formación:** Marco conceptual y pedagógico en el que se sustenta el proyecto (indique referentes teóricos y de otras experiencias de formación sobre las cuales se sustenta la concepción del proyecto, bibliografía de apoyo utilizada para el programa pedagógico, contenidos, técnicas y/o temáticas a abordar en el proceso, recursos didácticos a utilizar o material de apoyo, número de horas estimadas por contenidos o proceso. **Para proyectos de Circulación:** Tipo de evento de circulación (festival, temporada, encuentro, seminario, publicación, exposiciones.), formato del evento, esquemas de producción, número de versiones del evento (festival, temporada, encuentro, seminario, publicación, otro), descripción de los lugares en los que se desarrolla el evento (indicar aforos, condiciones de producción, etc.).

Para proyectos de Investigación: Marco teórico y estado del arte, técnicas de investigación a emplear e instrumentos, metodología que dé cuenta del enfoque, tipo de investigación, diseño metodológico y procedimientos (fuentes primarias, secundarias).

14.3.- Fases del proyecto en la que participa la población sujeto y cómo lo hace.

15. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE MARCO LÓGICO: OBJETIVOS, RESULTADOS E INDICADORES:

Describa los objetivos, resultados, indicadores, fuentes de verificación e hipótesis del proyecto (tenga en cuenta la lógica horizontal y la vertical de la matriz):

	Resumen descriptivo	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis o factores externos
Objetivo general		No procede*	No procede*	No procede*
Objetivo específico				
Resultados				

CRONOGRAMA – PLAN OPERATIVO (Si el proyecto se ejecuta en más o menos meses ajuste la tabla).

COMPONENTES O ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Componente o Actividades No. 1															
Componente o Actividades No. 2															
Componente o Actividades No.3															

ACTIVIDADES	CONCEPTO o RUBRO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	FUENTES DE FINANCIACIÓN			
ACTIVIDADES	CONCEPTO O RUBRO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MONTO SOLICITADO A ESTA CONVOCATORIA O ENTIDAD(\$)	RECURSOS PROPIOS (\$)	EMPRESA PRIVADA (\$)	OTROS APORTES DE ENTIDADES PÚBLICAS (\$)
Ejemplo: Implementación estrategia de divulgación.	Ejemplo: Diseño de afiche	Ejemplo: Afiche de 70 x100 Full color	Ejemplo: 1000				
Totales							
Total proyecto							

16. PRESUPUESTO

Describa los conceptos o rubros que conforman cada actividad del proyecto. En la descripción coloque cantidades y una descripción concreta de cada concepto.

