

GESTION CULTURAL UNA ACTITUD

de-**B**ida

PROYECTOS Y GERENCIA

FERNANDO BARONA TOVAR



CAMARA
DE COMERCIO
DE CALI

Cámara de Comercio de Cali

FERNANDO BARONA TOVAR

Gestión Cultural una Actitud
de Vida

Proyectos y Gerencia

1999

A mi hija Laura.

*Como una forma de reciprocidad
por el tiempo que he recibido
en préstamo.*



CAMARA
DE COMERCIO
DE CALI

Elly Burckhardt de Echeverry
Presidenta Junta Directiva

Fabio Rodríguez González
Presidente

María Victoria González de Gómez
Directora Oficina Cultural

Alejandra David Rendón
Directora Oficina de Comunicaciones

Editores:



Fundación ATMA
Fundación de la Fotografía y la Imagen

Fotos portada y contraportada:
Jhonny Rasmussen

ISBN 958-96295-3-9

PRESENTACIÓN

El desarrollo, como lo concibe la Cámara de Comercio de Cali es un proceso integral, es decir, debe beneficiar a todos los miembros de la comunidad por igual, generar oportunidades y activar procesos económicos, culturales, de desarrollo social y crecimiento espiritual, complementarios entre sí.

Para la institución promover el desarrollo cultural de nuestra ciudad y el Departamento es parte de nuestra misión. Buscamos, eso sí, la eficiencia en esa tarea, y pensamos que una de las mejores maneras de lograrlo es contribuir a capacitar a los líderes culturales de Cali en un área clave como es la elaboración de proyectos.

Por ello hoy entregamos a la comunidad el libro *Gestión cultural una actitud de-Vida. Proyectos y Gerencia*, una guía práctica para la identificación, formu-

lación y presentación de proyectos del área cultural, escrito de manera rigurosa y acertada por el doctor Fernando Barona Tovar, antropólogo especialista en gestión y administración de procesos culturales, vinculado al Banco de la República en Cali.

Mientras que la creación artística debe ser libre, los mecanismos para promoverla, apoyarla y desarrollarla, deben mejorar y acercarse a los conceptos gerenciales de utilización adecuada de los recursos para obtener el mayor impacto con los mismos. El texto del doctor Barona también avanza en ese propósito.

Por lo tanto, esperamos que este material sirva de apoyo a grupos, creadores individuales y entidades cuya actividad esté relacionada con procesos culturales, y ayude a convertir sus sueños y aspiraciones artísticas en programas que repercutan de forma positiva en la comunidad.

Cordialmente,

Fabio Rodríguez González
Presidente

PRÓLOGO

Parece que fue Humberto Eco quien dijo que los libros son nuestros viejos. este mismo autor nos ilumina frente a la interpretación diciendo que hay por lo menos tres modos de asumir este trabajo tan humano. Uno de estos modos de entender está en la búsqueda de la intención del autor que se debate a si mismo, que pone en los bordes su vida y se juega la apuesta de producir sentido. La obra es, por tanto, desde que inicia múltiple y vital. el otro modo está en la intención del texto que arma su propia historia, su propio devenir y se deja incluso la posibilidad que en el deslizamiento de sentidos, los significados se acomodan en espacios no pensados por el autor y menos por el lector. la historia es entonces el lugar de la libertad como afirma Ladriere.

Gestión cultural para una vida en dignidad es un libro de Fernando Barona Tovar y su destino final es la libertad. Lo he leído quizá antes de ser escrito porque lo he conversado con él y siempre me lo narró como su sueño. Cuando alguien le cuenta a uno lo que sueña, hace más leve la soledad y más humana la vida. Sé que esta obra viene trabajándose hace mucho tiempo. Su autor siempre se preguntó sobre la manera de asumir una experiencia en la investigación y en la acción cotidiana para escribir con palabras sencillas la compleja realidad de la Cultura. En algunos momentos entendía su angustia y en otros sabía muy bien que este libro estaba hace rato en su alma y que no más faltaban unas letras que entre una y otra guardan silencios dando testimonio del camino tan largo que hay detrás de un libro. Es por eso que Humberto Eco nos aporta muchísimo al abrir el espacio de la intención del autor. Este libro es una señal, un mojón en el conjunto de las preocupaciones de su autor. Antes existe otro texto por el mismo mundo de la cultura y lo social, antes hay muchas reflexiones y conferencias magistrales que dan cuenta de la insistencia en construir un modelo que pueda iluminar, sin deshacer todas las sombras, este mundo de la cultura, humano, complejo y mal entendido siempre. El libro es la afirmación de la cultura como donación de sentido, como las acciones humanas cuya materialidad está en la historia y en consecuencia, son espacios gestionables. No es, desde este punto de vista, el puro ejercicio de una razón instrumental cuya meta es el éxito. Es la apertura de preguntas para construir un mundo en libertad. La honestidad de este libro está en construir unos medios para la finalidad humana de

poner en escena unas éticas que nuestra sociedad de fin de siglo ha conformado como réplica a la abrumadora modernidad. Para pensar lo local y la región en estas globalidades del hombre multicultural. Al fin y al cabo como dice un poeta español lo universal no es sino lo local sin paredes. Muchas intimidades del autor puedo contar sin temor, pero la principal es la pasión que él tiene por un mundo para el hombre, el trabajo en las utopías y esas ganas diarias de descifrar los tiempos de lo universal y los tiempos de la cotidianidad que se ofrecen como desafío.

El lector seguramente aportará su sentido, el trato con las cosas y con los problemas que provienen de inventar la manera de vivir juntos a cada instante. Un libro como este tiene asegurado su destino porque no se propone canónicas sino mundos vitales. No es indiscutible porque el mismo anima la posibilidad de vivir de manera discutida como la mejor manera de asumir las urgencias de estos días opacos que ofrecen muerte, corrupción y rentabilidad. Nos bajamos del tren de la modernidad para animar el entendimiento de lo que somos y devolvemos por nuestras rutas para empezar de nuevo a construir con paciencia la esperanza.

Finalmente, este libro como texto irá por el sendero de nuestros contextos, de nuestras paradojas, inventándose. Seguramente algún día reposará en la vieja biblioteca de un municipio lejano, estará en las manos curtidas de alguien que no le duele tanto que le hayan incumplido promesas, sino que al hacerlo, le quitaron la posibilidad de volver a creer, estará quizá en la esquina de una noche cuando alguien se

dedique unos momentos a pensar que las estrellas que vemos, se han apagado hace siglos, andará por ciudades, por las academias, por las calles inventándose. Seguramente continuará en esta vieja tarea de pensar.

Silvio Sánchez Fajardo

INTRODUCCIÓN

Sin lugar a dudas, cada vez más se hace necesario presentar propuestas para ejecutar acciones, a través de mecanismos claramente definidos mediante criterios técnicos que conduzcan a la solución de problemas que verdaderamente sean prioritarios en una comunidad o sociedad.

El sector económico privado ha incorporado desde algunos años atrás a su cuerpo institucional esta filosofía. Su incorporación se fundamenta en la claridad con que se definen los proyectos a desarrollar mediante el cumplimiento de unos objetivos y unas metas en cálculos de tiempo igualmente definidos.

El sector social y cultural ha visto como una carencia la posibilidad de acercarse a la presentación de propuestas a través de proyectos. Es así como pretende este

documento ofrecer una alternativa para la identificación, formulación y presentación de proyectos sociales y culturales.

La metodología utilizada para el logro de este propósito se fundamenta en la planeación estratégica.

Esperamos que con los temas aquí sugeridos y desarrollados, se complemente la excelente labor de gestores, administradores y gerentes de instituciones culturales y sociales.

¿Por qué hacer planeación?

A través de todos los tiempos, la humanidad ha manifestado su permanente preocupación por conocer aquellas situaciones a las que inevitablemente se enfrentará en el futuro cercano, medio ó distante. Un poco estas advertencias se han intentado en la medida en que pareciera posible evadir las circunstancias negativas y aprobar sólo aquellas que sin duda serán positivas y le aseguran al hombre que nada malo le sucederá en el futuro.

Permite rigurosidad al ejercicio de ordenar los procesos que sustentan la vida en sociedad.

No obstante, el trabajo de futurólogos, pitonisas, adivinos y otros ha demostrado hasta la saciedad su inutilidad, no solo por sus constantes desaciertos sino, por su precaria seriedad basada en la inexistencia de fundamentos científicos que no le permite rigurosidad al ejer-



cicio de ordenar los procesos que sustentan la vida en sociedad.

Enfrentarse a las realidades humanas no puede ser un juego de vaticinios que conduzca a desilusiones continuas cuando aquello que se creyó previsto resulta, en la realidad de un grupo humano, como justamente contrario a sus propios intereses y necesidades.

Hacer planeación no es nuevo, no corresponde solamente a los tiempos contemporáneos. Ya conocemos como en las culturas prehispánicas se procedía a formas de planeación para establecer los momentos en los que era preciso proceder a las siembras y a las cosechas utilizando para ello el conocimiento sobre el régimen de lluvias y de acuerdo con ello proceder a las labores agrícolas. Encontramos con frecuencia en las investigaciones arqueológicas registros en los que es posible apreciar la utilización de mecanismos de planeación. El investigador Víctor W. Von Hagen hace el siguiente comentario: “Bajo la autoridad del Inca, la formación de terrazas en los valles andinos llegó a ser una porción sistemática de sus métodos de preservación del suelo y creación de nuevas tierras aprovechables. En los **proyectos** de mayor importancia como es el de Pisac, donde las terrazas están suspendidas por encima del río Urubamba, o en Ollantaytambo (donde los trabajadores labraron la roca viva), se mandaban arquitectos profesionales desde Cuzco, para que los **planearan**. En ellos se empleaba un enorme gasto de mano de obra. El hecho de que estas terrazas se mantengan después de quinientos años, es un testimonio suficiente de la **visión** de aquellos gobernantes.

La irrigación estaba relacionada íntimamente con las terrazas y, por consiguiente, con la agricultura. Era la sangre misma del imperio. En la estación húmeda no siempre llovía, ni la tierra saturada de bórax retenía el agua, de ahí que la irrigación fuera la respuesta, y los ingenieros incas **aminoraban** la bravura de los torrentes que descendían de los glaciares y la conducían cuidadosamente hasta los campos para regarlos, aún cuando estos quedasen lejos de la corriente de agua original. Estas técnicas ayudaron a controlar la densidad de población y a dar al cuerpo social un delicado equilibrio entre la población y productividad...” (Los subrayados son míos).

Otro testimonio arqueológico lo encontramos en Clemencia Plazas y tres investigadoras más quienes han trabajado durante varios años la sociedad hidráulica Zenu, en ellas leemos la siguiente precisión: “Al enfrentarnos a la magnitud de la obra hidráulica prehispánica que se extiende en más de 500.000 hectáreas de tierras cenagosas en la Depresión Momposina al sur de las llanuras del Caribe colombiano, surge un interrogante: ¿por qué iniciaron los pobladores prehispánicos de esas tierras bajas la colonización y adecuación de las depresiones inundables?. Estas construcciones artificiales conforman el sistema de mayor extensión en América. Sin embargo, el aprovechamiento de zonas pantanosas mediante canales y camellones artificiales fue una respuesta adaptativa generalizada en diversas regiones inundables de la América tropical. Las condiciones de estas zonas permiten el establecimiento de sistemas agrícolas intensivos y permanentes muy productivos, mediante su

previa adecuación a través de sistemas de drenaje y recuperación de tierras. Estos sistemas agrícolas pueden mantener potencialmente densidades de población 12 a 14 veces mayores que el sistema de tumba y quema en zonas tropicales no aluviales que carecen del rejuvenecimiento anual de los suelos. Las áreas cenagosas ofrecían entonces grandes atractivos por su fauna acuática abundante y variada y la potencial fertilidad de los suelos. Aunque se vieran afectadas periódicamente por inundaciones, sus habitantes podían observar cómo las plantas silvestres crecían desmesuradamente cuando bajaban las aguas de creciente dejando la tierra nutrida con sus sedimentos. No es raro suponer que hubieran canalizado las aguas, tanto para **defender** sus viviendas de las inundaciones, como para **beneficiar** sus cultivos. Esta experimentación pudo tener lugar primero en forma reducida y espontánea para conformar paulatinamente y mediante una **organización** cada vez más **coherente**, sistemas de control de aguas en las zonas cenagosas...” (Los subrayados son míos).

Hacer planeación ha sido una constante en la historia de los grupos humanos en donde se ha buscado permanentemente las posibilidades de organizar, maximizar y potencializar los recursos disponibles en el medio.

Hacer planeación ha sido una constante en la historia de los grupos humanos en donde se ha buscado permanentemente las posibilidades de organizar, maximizar y potencializar los recursos disponibles en el medio, así como reducir las dificultades que este mismo medio plantea y que en ocasiones obstaculiza los mecanismos adaptativos de una comunidad a un entorno natural.

En el mundo contemporáneo se han desarrollado metodologías y técnicas para la planeación cuya especificación las ha hecho crecer, simultáneamente, en complejidad.

Alfredo Acle Tomasini, teórico de la planeación, afirma que: “La planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca obtener el mayor provecho...”.

La planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común.

Se trabaja a través de la planeación en la búsqueda de propósitos que traduzcan los buenos deseos en acciones concretas que respondan al reconocimiento de las necesidades y de las realidades de un entorno específico. En este sentido la planeación estratégica tiene una gran importancia, como ayuda metodológica, en la medida en que reconocemos en ella el haber introducido el esfuerzo participativo no solamente en el momento de planear sino en el momento de ejecutar. No es coherente considerar la participación en el diagnóstico y la centralización en la toma de decisiones.

El solo hecho de hacer planeación no es garantía suficiente de que todo está resuelto. Hacer planeación implica necesariamente planear continuamente. El haber descubierto los escenarios en un primer momento no determina que los escenarios inesperados desaparezcan, es ese instante en donde se hace necesario retomar los elementos identificados para reordenarlos y establecer un proceso de replaneación.

El ejercicio de la planeación es dialéctico, siempre se vuelve en la búsqueda de beneficios crecientes.

Esto no implica, obviamente, la cancelación del trabajo adelantado por el contrario lo actualiza, enriquece y asegura una mayor disminución en las situaciones de riesgo. El ejercicio de la planeación es dialéctico, siempre se vuelve en la búsqueda de beneficios crecientes.

En estas búsquedas permanentes sobre caminos no recorridos alcanzamos a distinguir entre lo urgente y lo importante, es decir, entre lo que nos apremia para la sobrevivencia y lo que realmente importa para la vida.

A pesar de los múltiples modelos y metodologías diseñadas para hacer planeación no existe ninguna de aplicación universal. La planeación se constituye entonces en un ejercicio muy particular que responde a las condiciones físicas, geográficas, sociales y ante todo culturales de cada comunidad. La forma de percibir la realidad presente, de evaluar los procedimientos pasados y de proyectarse en el corto, mediano y largo plazo sólo es factible con el concurso indiscutible de sus propios actores.

Planear requiere del trabajo constante en equipo.

Planear requiere del trabajo constante en equipo, lo que determina un grado importante de compromiso de todos los participantes en el proceso, pues este requiere de conocimientos y experiencias múltiples que hacen más oportuna la evaluación de los resultados y la asignación de responsabilidades.

La planeación identifica básicamente tres grandes aspectos:

1. La formulación del plan que se constituye en la etapa en donde se identifica, en un nivel macro, la filosofía y la conceptualización de las políticas con las cuales se ejecutará el conjunto de acciones en un tiempo determinado.
2. La formulación de los programas que corresponden directamente a los escenarios ó áreas de énfasis sectoriales previamente identificadas en la que se trabajará el plan enunciado.

3. La formulación y ejecución de los proyectos como el momento en donde se concentra para cada uno de los programas las posibles soluciones a los problemas que ellos presentan, a través de un proceso organizado en el tiempo y con la asignación de recursos específicos. Los proyectos son aplicaciones locales y específicas de las formulaciones conceptuales elaboradas en los planes. En los proyectos se encuentra la compatibilidad de las medidas de políticas enunciadas y la rigurosidad en la utilización de los recursos disponibles.

Por lo tanto el proceso de la planeación es una cadena en donde los proyectos (formulaciones locales) corresponden a cada uno de los programas (formulaciones sectoriales) planteados y estos a su vez se identifican con los postulados que se han indicado en la elaboración del plan (formulaciones macro ó generales).

Es decir, un plan y un programa que no hagan viables su ejecución a través de proyectos no serán más que simples formulaciones retóricas que llenarán importantes espacios en las bibliotecas de funcionarios ó de instituciones académicas y que servirán de material de consulta sobre lo que no se debe hacer en un proceso de planeación.

Vamos a hacer, entonces, énfasis en la tercera etapa del proceso de la planeación: La formulación de los proyectos, teniendo en cuenta que estos deben corresponder a las dos etapas descritas anteriormente: Programas-Plan.

Podríamos afirmar que un proyecto es un ejercicio entre la conjetura y el futuro deseable. Toda persona

Un proyecto es un ejercicio entre la conjetura y el futuro deseable.

que se enfrente al proceso que conlleve a la formulación de un proyecto debe plantearse permanentemente los siguientes interrogantes:

¿Es Posible?

¿Es Necesario?

¿Es Útil?

En la medida en que se resuelvan estas preguntas se alcanzará una aproximación mayor al porqué, al para qué y al para quién se intenta ejecutar la acción que hasta el momento se tiene como una idea. Desconocer estas inquietudes puede conducir a cometer grandes atropellos y graves errores pues, en algunos casos llega a ejecutarse acciones, resultado de ideas coyunturales, en donde el único beneficiado con su aplicación es quien la realiza, pretendiendo con ello que un gran número de la población deba beneficiarse.

Se encuentra así con ideas que tal vez fueron posibles, útiles y necesarias en épocas anteriores pero que hoy ya perdieron vigencia. Se desconoce entonces que la realidad cambia, que las sociedades se transforman y que las culturas son dinámicas.

De acuerdo con estos interrogantes y con las respuestas que de allí se deriven vamos a tener que los proyectos deben responder a situaciones concretas, reales, viables y posibles de realizar. Por lo tanto en la formulación de un proyecto debe evitarse caer en la “automedicación” esto es, desconocer los procesos que deben seguirse para la definición y esclarecimiento del problema a resolver.

en la formulación de un proyecto debe evitarse caer en la “automedicación” esto es, desconocer los procesos que deben seguirse para la definición y esclarecimiento del problema a resolver.

Esta tendencia que se presenta habitualmente en la formulación de los proyectos se plantea de acuerdo con actitudes representadas en tres fases, así:

- I Ignorancia, indiferencia, inalterabilidad, inercia.
- S Simbolismo, simplificación, señalización
- A Acción, Actividad.

En ocasiones el desconocimiento que se tiene frente a la labor que se debe desempeñar genera indiferencia por lo que nada lo asombra, nada le es importante y se trata por todos los medios de simplificar la función y minimizar el perfil del trabajo que se realiza. En tal sentido se encuentra que en los procesos culturales la orientación del trabajo de forma sistemática, organizada bajo un sistema de planeación es reemplazada periódicamente por un activismo que responde únicamente a la coyuntura, al momento.

A estos tres elementos podríamos sumar la definición que el grupo Descartes ha realizado acerca de las siete enfermedades en las que eventualmente caen los proyectos:

- La tentación intelectual. Es la búsqueda permanente de la perfección y suele causar estragos en los tiempos y en los costos de los proyectos.
- Las especificaciones rampantes. La incapacidad de decir no, conduce en ocasiones a convertir una situación realmente importante en una simple y vaga definición que puede afectar el desarrollo de un proyecto. Explicaciones ó sugerencias imprecisas

pueden obstaculizar el buen desempeño de una actividad específica.

- La caballería. Es una obstinación que no permite detener un proyecto cuando anda mal y exige en consecuencia la asignación desmedida de recursos a algo que terminará mal.
- El proyecto forzado. Se presenta con alguna frecuencia en donde lo más importante es cumplir con los compromisos establecidos previamente sin tener en cuenta su utilidad, su necesidad y su posibilidad, además de desconocer totalmente la opinión de los supuestos beneficiarios.
- La artrosis de los proyectos. La ausencia de orientación y moderación en la asignación de recursos y responsabilidades produce generalmente parálisis en todas las partes que articulan a un proyecto.
- El monstruo o el gigantismo incontrolable. Se presenta en ocasiones muy particulares cuando un proyecto crece desmedidamente y se sale de las manos de sus ejecutores, se vuelve entonces incontrolable. Un proyecto no debe salirse nunca de las manos de quienes lo dirigen para ello es preciso recordar que un proyecto tiene una vida útil en la que nace, crece y muere.
- La degeneración. Es preciso establecer cuándo un proyecto ó una parte del proyecto pierde vigencia ó se envejece y se hace necesario reemplazarlo por otro, hacer que el proyecto evolucione a través de innovaciones permanentes. Esto exige evaluaciones de resultados constantes.

Generar la conciencia sobre estas situaciones puede ayudar en el proceso de ejecutar con rigurosidad y certeza cada uno de los elementos que hacen parte del proceso que busca la identificación de potencialidades para formular proyectos, partiendo de situaciones negativas hasta llegar a la implementación de acciones conducentes al reconocimiento del medio, a la proyección y análisis de posibles problemas y a la búsqueda de alternativas de solución.

La presente guía toma como punto de referencia el modelo de Rubenstein y Haberstroh, utilizado como herramienta orientadora en el proceso de toma de decisiones, basado en la recuperación, sistematización, organización y refinación de información que compromete a todos los agentes que participan en un proceso que incide sobre un conjunto humano.

Reconocimiento: De los problemas a partir de la información recuperada en el entorno.

Análisis: De alternativas surgidas del mismo entorno tanto interna como externamente.

Selección: Se comprometen o anulan alternativas previamente evaluadas.

Comunicación: Se comparte la selección con todos los agentes comprometidos en el proceso.

Ejecución: Se aplica la alternativa seleccionada con participación de los agentes comprometidos.

Seguimiento: Evaluación, reflexión, crítica, aprendizaje permanente sobre los resultados.

Retroinformación: Circulación constante de la información definida con el propósito de ser evaluada.

Esta secuencia establece una cadena de valores fundamentada en una red de información, en donde necesariamente se produce la alimentación permanente, en doble vía, sobre los diferentes procesos que hacen parte de un proyecto.

Finalmente nos podemos preguntar ¿para qué formular proyectos? La respuesta la encontramos en tres palabras: Clarificar; reducir; facilitar.

Para clarificar la definición y posibles soluciones a los problemas previamente identificados en el entorno.

Para reducir la complejidad de los problemas identificados y minimizar la incertidumbre en la asignación de recursos.

Para facilitar el manejo de las distintas acciones con las que será posible darle solución a los problemas.

La formulación de un proyecto institucional u organizacional requiere de la participación de dos o más personas, es decir, la formulación de un proyecto debe contar con la participación de un equipo que reúna la mayor y mejor cantidad de información, materia prima para avanzar en el desarrollo de las etapas consideradas. En este sentido se debe considerar el flujo permanente de fuentes de información y en esa medida es prioritaria la responsabilidad y el criterio que se destine para

el manejo de ésta. Todo manejo de información debe contar con tres principios básicos:

- Identificar la información necesaria.
- Recoger la información identificada.
- Analizar la información recogida.

Si se tiene en cuenta estos principios se permitirá recoger la información precisa y no se llenará de datos que en un momento determinado se convierten en distractores y en ocasiones en obstáculos para su análisis. El no identificar la información necesaria puede acarrear pérdida de tiempo y por supuesto de recursos que podrían ser necesarios para el mismo proyecto.

El proceso mediante el cual se establece la posibilidad de acercarse a la información tiene el doble propósito de reunir una buena cantidad de datos que soporten la participación e interacción de los diferentes agentes en la definición de cada una de las fases del proyecto, de una parte, y de otra, conquistar a todos los actores en el proceso, en el sentido mismo de la apropiación de estrategias de información y comunicación que se estructuran desde ángulos de cambios permanentes. Es decir, los canales para acceder a la información, como la información misma, están en permanente proceso de cambio. A estos cambios deben acceder con prontitud todas aquellas personas involucradas en la formulación, ejecución y/o evaluación de un proyecto. Con mayor énfasis cuando se trata de un proyecto Cultural, si aceptamos que la cultura no es estática: cambia, se modifica constantemente, es dinámica. Los procesos culturales no se hacen por decreto. Estos se plantean en la cotidianidad

de los grupos humanos, en la conjugación de factores comunicacionales, en la definición de lugares simbólicos comunes, en la interiorización de argumentos y en su apropiación por los colectivos. En este sentido, la información y todos los elementos propios de la comunicación se convierten en piezas claves en el ejercicio de formular proyectos.

Los procesos culturales no se hacen por decreto. Estos se plantean en la cotidianidad de los grupos humanos, en la conjugación de factores comunicacionales, en la definición de lugares simbólicos comunes, en la interiorización de argumentos y en su apropiación por los colectivos.

Esta guía pretende entregar elementos básicos que forman parte del proceso que se sigue en la formulación de un proyecto cultural. Es valioso anotar que en ocasiones tenemos muy buenos proyectos, con especificaciones técnicas bien elaboradas, excelentes presentaciones y correctas formulaciones que mueren en su primer intento por no corresponder a iguales mecanismos de gestión. Para ello se hace necesario contar con el conocimiento de estrategias de negociación y de gerencia que posibiliten el acercamiento de las instituciones y organizaciones a las fuentes de financiación. La formulación y presentación de un proyecto ayuda a esa aproximación pero no lo es todo.

Así mismo, la elaboración cuidadosa y sistemática de un proyecto nos permite establecer alternativas para su evaluación. Los proyectos culturales además de obligarse a medir los resultados de una manera cuantitativa, por ejemplo número de usuarios beneficiados, deben establecer procedimientos para medir en términos cualitativos, es decir, preguntarse por los resultados en tanto impacto y efecto producidos en los usuarios beneficiados. Es así como se incorporan indicadores que reúnen elementos para los análisis cuantitativos y cualitativos. No es suficiente con saber que un determinado grupo de población

participó o recibió beneficios de un proyecto y/o proyecto específico sino que, además, es urgente saber qué pasó con el grupo en mención. Cada vez que un proyecto es ejecutado existe un grupo de población intervenido. De allí que la seriedad al definir cada uno de los pasos a seguir se convierta en una responsabilidad social.

En tal sentido, es necesario precisar que el trabajo sobre procesos culturales, y básicamente los proyectos, son eventos que se involucran directamente en los procesos de desarrollo social. Cultura y desarrollo es un binomio inseparable.

Conceptos sobre Cultura se han elaborado muchos, sin embargo, existe un concepto formulado en el siglo XIX por el antropólogo E. Tylor en el que afirmó: “Cultura tomada en su amplio sentido etnográfico, es un complejo de conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras aptitudes y hábitos que el hombre adquiera como miembro de la sociedad”. Conceptualizado así, tenemos que a partir del reconocimiento de las culturas es posible comprender las formas de actuar, de sentir, de pensar, de vestir, de amar, de vivir de una comunidad, es decir, se encuentra las herramientas necesarias para entrar a proponer un plan de desarrollo.

Los proyectos, son eventos que se involucran directamente en los procesos de desarrollo social. Cultura y desarrollo es un binomio inseparable.

El concepto de desarrollo ha seguido, a diferencia del concepto de cultura, una línea muy homogénea en sus definiciones. Este concepto se ha asimilado históricamente a los conceptos de crecimiento económico, productividad, capital, innovación, industrialización, modernización y planificación económica.

El concepto tradicional de desarrollo se fundamenta en cambios de gran alcance en las técnicas de producción, en el transporte y distribución de mercancías, en la escala y organización de las actividades productivas y en los tipos de productos y factores. Conlleva asimismo, cambios de fondo en la distribución industrial, ocupacional y espacial de los recursos productivos, así como en el grado de intercambio y monetización de la economía.

El desarrollo no consiste solamente en inversión de capital, creación de obras de infraestructura y aumento de la productividad sino, que se constituye en una forma de pensar que necesariamente debe conducir a una determinada forma de actuar. En este sentido cada grupo humano posee su propio sentido del desarrollo y se traza sus propias metas de acuerdo a su imaginario social, el que se encuentra codificado por su experiencia cultural.

E.F. Schumacher, en su maravillosa obra “Lo pequeño es hermoso”, entrega una reflexión acerca del desarrollo, que encuentro oportuna traerla: “El desarrollo no comienza con las mercancías, sino con la gente y su educación, organización y disciplina. Sin estos tres requisitos todos los recursos permanecen como un potencial latente, sin descubrir. Hay sociedades prósperas con una mínima base de riqueza natural y hemos tenido abundantes oportunidades de observar la primacía de los factores inmateriales después de la guerra. Todo país, no importa lo devastado que estuviera, que haya tenido un alto grado de educación, organización y disciplina, produjo un “milagro económico”. En realidad estos eran milagros sólo

para la gente cuya atención estaba centrada sobre la punta del tímpano. La punta había sido destrozada en pedazos pero la base que es la educación, organización y disciplina todavía estaba allí... Aquí está la razón de por qué el desarrollo no puede ser un acto de creación, por qué no puede ser ordenado, comprado y planificado en forma total, por qué requiere un proceso de evolución. La educación no “salta”; es un proceso gradual de gran sutileza. La organización no “salta”; debe evolucionar gradualmente para adecuarse a las circunstancias cambiantes. Y lo mismo ocurre en cuanto a la disciplina”. La educación, la organización y la disciplina corresponden a formaciones culturales específicas, por lo que es indispensable establecer el orden de los contextos en los que ellos aparecen. Cada uno de estos tres factores se refleja y se desarrolla de acuerdo a su entorno cultural.

Cultura y Desarrollo es una relación inseparable que permite leer el proceso de conformación y conjugación de unidades simbólicas, de racionalidades económicas, políticas y sociales en una comunidad. Aporta elementos para lograr opciones de desarrollo con identidad, de tal forma que los mecanismos de progreso y crecimiento se constituyan y respondan en la medida exacta de las necesidades y aspiraciones de la comunidad ó conjunto humano que se afecte ó intervenga.

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Es necesario disponer de herramientas y procedimientos que permitan identificar un proyecto cultural específico y en tal forma dar solución a un problema concreto de un sector, grupo o comunidad.

La interiorización del quehacer de la institución u organización se alcanza al analizar la misión que le corresponde. Esta delimitación se constituye en el primer paso que debe darse en este proceso.

Una vez ubicada la misión institucional es posible generar el diagnóstico y el pronóstico del campo específico de trabajo, el cual capacita y orienta para la planeación y operación de la institución.

El paso siguiente es la determinación del problema prioritario a resolver. Para ello es importante utilizar

algunas técnicas que faciliten la identificación y priorización de problemas. Una vez priorizado el problema es necesario analizarlo y definirlo para saber con precisión qué soluciones se le puede brindar.

LA MISIÓN

La identificación de un proyecto requiere que la institución, organización o grupo social esté permanentemente adelantando todas sus actividades de acuerdo a su misión. Es decir, que su desarrollo se rija por la filosofía mediante la cual fue fundada y corresponda a la historia que ha venido formando a través de sus ejecutorias. La misión, entonces, corresponde a la filosofía y a la historia que le son propias.

La misión institucional no cambia, se transforma y se ajusta a las exigencias de los tiempos pero su horizonte sigue siendo el mismo.

Algunos modelos metodológicos hacen precisión sobre el concepto de misión, entre ellos el de la planeación estratégica que la define como: “Un campo de acción, o actividades posibles, con el fin de dirigir esfuer-

zos y recursos hacia un objetivo permanente”. Sallenave, (1985). El sentido de lo permanente, en Sallenave, lo tomamos no como lo invariable, inmodificable sino como la posibilidad de garantizar continuidad en los propósitos para los que fue creada una institución. De hecho, muchos son los factores mediante los cuales, en circunstancias muy particulares, se hace necesario ajustar a las condiciones externas, la Misión Institucional. La misión puede considerarse también como las metas generales de la Institución en el largo plazo.

De acuerdo con la misión de la institución, organización o grupo social, los proyectos culturales podrían agruparse de la siguiente manera:

SECTOR CULTURAL

- Artísticos
- Científicos
- Tecnológicos
- Bibliográficos
- Organizativos - comunitarios
- Patrimonio Inmueble - Mueble
- Artesanías
- Pedagógica
- Museográfica
- Comunicaciones

Simplemente y como información adicional, se relaciona a continuación algunas áreas del sector social que en ocasiones se confunden con las específicas del sector cultural.

SECTOR SOCIAL

- Salud y nutrición
- Vivienda
- Recreación
- Deportes
- Infraestructura básica
(acueducto, alcantarillado, energía, etc.)
- Infraestructura comunitaria. (Parques, zonas verdes, centros de capacitación, salón comunal, etc.)

Se habla, por lo tanto, de la existencia del Sector Cultural y del Sector Social en donde existen áreas de trabajo específicas. Se hace especial énfasis en la agrupación de algunas áreas, en lo social, como la recreación, el deporte, zonas verdes, etc., que en ocasiones se confunden con áreas de trabajo del sector cultural propiamente dicho. Una posible agrupación por áreas es la descrita en los dieciséis (16) ítems anteriores. Cada área se descompone a su vez de varias subáreas que veremos a continuación y para ello tomaremos como ejemplo el sector que para nuestros propósitos interesa: El Cultural.

Area Artística

Los proyectos del área artística incluyen todo lo relacionado con: danza, cine, pintura, música, teatro, escultura y en general con aquellas expresiones de las artes plásticas y visuales.

Area Científica

Los proyectos del área científica involucran a todos aquellos de investigación académica y aplicada que

contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de un grupo social. En ella está contemplada la investigación sociológica, filosófica, histórica, antropológica, ecológica, botánica y médica.

Area Tecnológica

Los proyectos del área tecnológica requieren de una precisión investigativa de los procesos que incluyen aspectos tradicionales en su aplicación, uso y manejo. El área tecnológica toma en cuenta las transferencias de tecnología no impuestas, sino consultadas y concertadas con las comunidades. De otro lado, los procesos de innovación tecnológica deben tenerse en cuenta siempre y cuando correspondan a necesidades prioritarias del grupo social. Asimismo, se presenta con alguna regularidad el diseño de tecnologías para apoyar procesos artísticos, bibliográficos, documentales y comunicacionales entre otros, lo que hace necesario entrar a determinar su pertinencia y conveniencia en las propuestas y dinámicas propias de individuos y/o colectivos comprometidos con acciones en esos sentidos.

Area Bibliográfica

Los proyectos del área bibliográfica incluyen a todos aquellos que se relacionen con las bibliotecas como organismos dinámicos que participan en los procesos de educación informal, no formal y formal.

Las expresiones literarias orales y escritas, la investigación documental de archivos, la catalogación y clasificación bibliográfica son algunas de las subáreas del trabajo bibliográfico. Se entiende el trabajo bibliotecológico no solamente como la conservación y disposición técnica de libros sino, como el conjunto de pro-

cesos mediante los cuales se le da vida a la expresión de las diversas culturas. La biblioteca dejó de existir como un espacio-depósito de libros para convertirse en un centro de dimensionamiento cultural. De allí la importancia suprema de establecer, con criterios amplios, el trabajo en una biblioteca..

Area Organizativa-comunitaria

Los proyectos del área organizativa corresponden a aquellos que incluyen procesos de organización de la comunidad, trabajo comunitario, gestión grupal, facilitación de procesos y creación de empresas con carácter comunitario. El reconocimiento de los órdenes culturales en una comunidad o grupo es determinante en el momento de aproximarse a la elaboración de propuestas de carácter organizacional.

Para ello es indispensable conocer herramientas metodológicas y técnicas para el trabajo con la comunidad. La interrelación de esta área de trabajo con la científica es necesaria.

Area Patrimonio Inmueble y Mueble

Los proyectos de esta área deben estar relacionados con monumentos identificados como tales en la legislación vigente así como bienes muebles que recojan la historia y tradición de una sociedad. Es importante contar con la documentación sobre aspectos legislativos que incorporen elementos de análisis alrededor de lo que se considera un bien patrimonial mueble o inmueble. El sentido de la tradición y el arraigo puede ofrecer en una comunidad la necesidad de reconocer, aunque internamente, la existencia de un inmueble o mueble como ele-

mento constitutivo de su patrimonio como eje de su identidad.

Area Artesanías

Los proyectos relacionados en esta área deben ser elaborados a partir del reconocimiento que una comunidad o grupo establezca con los objetos producidos y que permita un principio de identidad interna y de comunicación externa. La artesanía, independiente de la polémica en la concepción de las artes, representa en nuestro medio una forma particular de forjar procesos culturales diversos, fortaleciendo con ello el desarrollo individual y colectivo.

Area Pedagógica

Es importante tener en cuenta la relación que existe entre procesos pedagógicos y procesos culturales, por lo tanto no deben descuidarse aquellos proyectos que surjan a partir de iniciativas pedagógicas para incorporarlas a los procesos desarrollo de las comunidades.

Area Museográfica

Se entiende por área Museográfica toda aquella labor orientada a la organización, clasificación, exhibición, análisis y demás actividades relacionadas con objetos en un museo. Para ello es necesario establecer el concepto mismo de un museo y lo que éste debe representar para que sea considerado como tal. El trabajo de investigación, selección, curaduría, montaje y divulgación son partes fundamentales en el ejercicio museológico y museográfico.

Comunicaciones

En el área de las comunicaciones pueden clasificarse aquellos elementos mediante los cuales se desarrollen

mecanismos de análisis, difusión y divulgación de procesos culturales y sociales. Cabe decir que están presentes todos los medios de comunicación, prensa, radio y televisión, tanto formal como alternativos.

La clasificación por áreas del sector cultural, descrita anteriormente, es flexible en tanto los proyectos correspondientes a un área específica pueden relacionarse directa o indirectamente con proyectos de áreas diferentes.

La clasificación de proyectos en áreas de un sector es necesaria en la medida que le permite a la institución u organización enmarcar su posible proyecto en la misión que le es propia. En algunos casos observamos cómo las instituciones u organizaciones se alejan de los objetivos institucionales dictados inicialmente en su misión y construyen, a partir de nuevos proyectos, estructuras filosóficas que van cambiando la historia institucional. Por ejemplo algunas organizaciones impulsan proyectos que les permiten financiar actividades a corto plazo; pero éstas son un puente para alcanzar proyectos de mayor alcance. No obstante, estos proyectos a corto plazo deben corresponder a la línea de prioridades observadas bajo el criterio de la planeación estratégica. Quiere decir ello que por ningún motivo debe descuidarse el propósito final.

RECONOCIMIENTO DEL CAMPO DE ACCIÓN

Una vez realizada la clasificación de la MISIÓN, y en tal sentido determinada el área específica de trabajo, es necesario establecer un reconocimiento del campo de acción sobre el cual se aplican los propósitos generados en la misión. Tal como lo esbozamos anteriormente se pretende esclarecer el entorno sobre el cual la institución va a desarrollar alguna acción. Para ello se hace necesario definir con claridad aspectos, inicialmente externos a la institución. Este reconocimiento conduce a la delimitación del área de operaciones del organismo proponente y/o ejecutor.

A esta actividad se le conoce también como diagnóstico externo, el cual opera como un instrumento capaz de señalar la realidad en la cual se trabajará el proyecto elegido. Se trata aquí de elaborar una radiografía

y no un análisis profundo sobre la realidad inmediata en donde se resalten las oportunidades y las amenazas, las debilidades y las fortalezas que presenta el medio en donde se desarrolla la gestión institucional. Con el propósito de recuperar una buena cantidad de información se puede utilizar la técnica DOFA que permite establecer un reconocimiento puntual en cada uno de los escenarios posibles en donde se encuentra ubicada la institución y las comunidades sujeto de su acción. La DOFA, que incluye análisis hacia el interior de la institución en tanto debilidades y fortalezas como análisis hacia el exterior de la institución, hacia el entorno, para observar las oportunidades y las amenazas, posibilita una visión amplia y precisa del en dónde, el con qué y el con quién se está trabajando. La DOFA es una técnica entre muchas otras, por ejemplo es posible recuperar información a través de la observación participante, de la aplicación de entrevistas dirigidas cerradas o abiertas, etc.

Además de la búsqueda de información aplicando la técnica DOFA, ó cualquiera otra, es necesario ubicar el resto de la información pertinente en documentos que se hayan elaborado sobre experiencias similares en el mismo entorno o en otros entornos por la misma entidad o por entidades diferentes. Estos documentos se pueden encontrar en bibliotecas, centros de documentación especializada, archivos institucionales, etc. Una fuente de información básica es la misma comunidad en donde es posible ubicar información de primera mano pues, es con ella con quien se ha trabajado anteriormente y quien conoce los procesos y resultados de intervenciones precedentes.

Para los procesos de investigación académica es necesario plantear hipótesis. Estas hipótesis resultan también de una correcta consecución de información en el diagnóstico. Recordemos que las hipótesis pueden ser por lo menos de tres tipos: Afirmativas, interrogativas o negativas.

Las hipótesis son suposiciones sobre algo que el investigador imagina que puede ser verdad, pero de lo cual no se tiene certeza. Por este motivo son un componente básico del proceso de investigación. Sin embargo, han recibido poca atención en el diseño de los diagnósticos.

Las hipótesis son necesarias en los diagnósticos porque permiten orientar la búsqueda de la información y evitar su dispersión, así como también ayudan a definir la estrategia de recolección de datos, a construir variables, a identificar indicadores, etc.

Las hipótesis de investigación se plantean como aquellas en las cuales se desea averiguar una relación desconocida. Cada tema al ser diagnosticado debe tener como mínimo una hipótesis, la cual debe ser discutida extensamente por el equipo de trabajo. Una hipótesis de investigación se refiere a los aspectos en los cuales existen dudas y que más tarde podrían perturbar el éxito del proyecto.

Entendido el diagnóstico externo es urgente adelantar el paso siguiente y establecer la proyección en el corto, mediano y largo plazo para identificar los alcances de nuestro ejercicio institucional. La identificación de las oportunidades y de las amenazas conduce a la elaboración concreta del pronóstico en relación con el

posible proyecto a formular. El pronóstico es entonces el resultado del análisis de la radiografía realizada acerca de la realidad en la que se mueve la institución. La interpretación del entorno inmediato genera la capacidad de ubicación no sólo de la misión institucional sino que permite la percepción de los logros a los que se llegará con la implementación de acciones concretas.

El pronóstico se elabora a partir de la construcción de escenarios que se definen como descripciones realistas de posibles situaciones futuras de la institución y de la comunidad que habita el entorno. Por lo general se construye más de un escenario de tal manera que las estrategias se puedan comprobar con una serie de futuros deseables. Cliff Bowman sugiere por lo menos la construcción de tres escenarios:

- **Primero:** Un escenario optimista (uno en donde la estructura y las tendencias de la institución, las necesidades y expectativas de las comunidades fueran favorables en el futuro).
- **Segundo:** Un escenario pesimista (uno que describa “el peor de los casos” para la institución y la comunidad).
- **Tercero:** El escenario “más probable” (probablemente uno que se encuentre entre los dos extremos anteriores).

Dice Bowman que estos tres panoramas del futuro que enfrentará la institución pueden servir para conocer aún más aspectos fundamentales del entorno. Conociendo el entorno, sabiendo en dónde está ubicada la institución, con qué cuenta para trabajar, con quién cuenta para el impulso y cumplimiento de

su misión puede entonces plantearse qué podría suceder en el corto, mediano y largo plazo en la institución y en la comunidad.

De esta manera, el reconocimiento del campo de acción y el pronóstico son herramientas para la orientación permanente de los equipos proponentes y/o ejecutores de proyectos.

VISION

Es importante establecer la visión de la institución, es decir, que se quiere encontrar en el largo plazo, diez, veinte, treinta años, a través de la implementación de acciones concretas que intervienen el entorno y dan cumplimiento a la misión. Qué cambios desea la institución que se produzcan en las comunidades sujeto de la intervención y con ello en qué se contribuiría para alcanzar la dignidad en las condiciones de vida de una población.

EL PROBLEMA

El problema, definido por la planeación estratégica, es un vacío, una carencia, una necesidad, una ausencia, o una dificultad que resulta de los análisis elaborados anteriormente, es decir, del reconocimiento del campo de acción y del pronóstico, los cuales presentan una demanda de propuestas que requieren respuestas viables y oportunas. Se presentan situaciones problemáticas como por ejemplo ausencia de liderazgo, deficiente gestión administrativa, dificultades en las comunicaciones internas, vacíos en las relaciones con las comunidades, carencia de mecanismos para la consecución de recursos financieros, ausencia de programas de capacitación para los funcionarios, etc. Aparecerán muchas situaciones problemáticas, que en principio son urgentes de resolver pero que seguramente no son todas importantes. Primero hay que resolver este asunto.

Se afirma entonces que un proyecto, es la respuesta a uno o varios problemas, y que cuenta con una fecha de comienzo y otra de finalización, una organización temporal específica, unos costos y resultados previstos. Recordemos que un proyecto cumple con un ciclo de vida en donde nace (se evalúa), crece (se evalúa), se ejecuta (se evalúa) y muere. Si de la ejecución de un proyecto se derivan otros, son exactamente eso: otros proyectos que deben recibir el mismo tratamiento. No es un proyecto que se prolonga sin que sea posible determinar cuando finalizará.

Para trabajar con las carencias, vacíos o necesidades en un área específica, es necesario incorporar cuatro actividades concretas así:

1. Identificación
2. Priorización
3. Análisis
4. Diseño ó Formulación

Anotamos anteriormente que algunos de los criterios esbozados por la planeación estratégica determinan la participación activa, mediante la utilización de herramientas, de agentes o actores de las comunidades o grupos humanos sobre los cuales se pretende definir un problema que exige la formulación de una alternativa de respuesta. Estos agentes o actores participan directamente en los procesos de desarrollo. Son ellos:

El Poder: En la estructura del poder se encuentran las entidades del Estado, la empresa privada y las organizaciones no gubernamentales que toman decisiones

Un proyecto, es la respuesta a uno o varios problemas, y que cuenta con una fecha de comienzo y otra de finalización, una organización temporal específica, unos costos y resultados previstos.

Para la identificación de problemas en los sectores social y cultural, dadas sus características particulares, se sugiere trabajar con la información cualitativa.

sobre los diversos procesos de desarrollo de una unidad administrativa territorial determinada.

El Saber: Las determinaciones que se tomen frente a la identificación de necesidades y soluciones deben ser consultadas con expertos quienes en muchas oportunidades se encuentran ubicados en instituciones de educación superior y/o tecnológicas, en centros de investigación y en instituciones del sector con experiencia en formulación y/o en ejecución de propuestas similares o al menos tienen mayor acceso a información relacionada. Es oportuno contar con la interpretación y aportes de personas ajenas al entorno. En ellos es probable encontrar elementos que no hemos observado dada nuestra proximidad con el entorno. Una situación que para los actores del proceso parece normal, para un consultor externo puede ser una situación problemática y se pone en discusión, se evalúa y se decide.

La Producción: Es importante contar con la participación de empresarios y gremios relacionados con la producción, distribución y prestación de servicios. Es muy importante contar para ello con el conocimiento sobre la misión institucional de aquellas a las que se invitaría a participar en el proceso. También es muy importante establecer los beneficios que la empresa privada tendría al participar en proyectos culturales y/o sociales.

La Comunidad: Es el sector más importante, pues está constituido por los usuarios de los posibles proyectos a ejecutar. Cuando se trata de proyectos como los que nos ocupan, la participación de representantes de la comunidad en todo el proceso es determinante. En ella

encontramos el respaldo para garantizar la ejecución precisa de cada una de las partes constitutivas del proyecto. Es la comunidad la que en unión con la entidad ejecutora puede revelar cada momento de su cotidianidad en donde descansará finalmente el propósito central sugerido en la formulación del proyecto.

IDENTIFICACIÓN

La identificación se inicia con el proceso de diagnóstico elaborado anteriormente que permite ubicar los problemas del sector a trabajar; sus oportunidades y restricciones; sus posibilidades en el mediano y largo plazo y las potencialidades para desarrollarlas.

Como es conocido, existen dos formas de agrupar los problemas de un sector o de un área específica, ellas son: la cuantitativa o matemática que permite la predicción y extrapolación de tendencias y la basada en la información cualitativa, que busca reunir conceptos y opiniones sobre un factor determinado.

Para la identificación de problemas en los sectores social y cultural, dadas sus características particulares, se sugiere trabajar con la información cualitativa.

De acuerdo con la especificidad con que se desa-

rolla la gestión cultural y social, se sugiere la utilización del método estructural como el más adecuado para trabajar con márgenes óptimos de precisión. Este método permite identificar los elementos de un problema, y se muestra la manera como estos guardan relación unos con otros. El análisis estructural es ampliamente utilizado por la planeación estratégica y prospectiva. En este orden, los métodos utilizados por la planeación tradicional son de poca ayuda y en muchas ocasiones se presentan como inadecuados para la gestión cultural. El carácter que se le imprime con la rigidez de lo reactivo, proactivo e inactivo choca frecuentemente con la flexibilidad y dinámica misma de los procesos culturales. En tanto, el análisis estructural de todos los escenarios posibles permite evidenciar las transformaciones y los cambios que en la cotidianidad registran las culturas.

La planeación tradicional establece una relación horizontal con el tiempo, mientras que el análisis estructural promueve una relación vertical con el instante. Cuando se establecen líneas horizontales para relacionarse con el tiempo, solo se hacen posibles tres disposiciones:

- **Planeación reactiva**, que consiste en convertir los problemas existentes en objetivos de planeación. Se ubica en el ayer.
- **Planeación proactiva**, que consiste en convertir las metas en la referencia más concreta de planeación. Se ubica en el mañana.
- **Planeación inactiva**, que actúa solo a partir del surgimiento de una crisis aguda. Se mantiene en el presente.

En el análisis estructural tiene fundamental importancia tanto el ejercicio de observación e interpretación de la realidad a través de las orientaciones etnológicas como las variables de interpretación históricas. El pensamiento de Lévi-Strauss se encuentra atravesado por encontrarle respuesta al problema que presenta el conocimiento histórico. Al respecto el Antropólogo Francés en su obra *Antropología Estructural* dice: “Nos proponemos demostrar que la diferencia fundamental entre las dos no es ni de objeto, ni de fin, ni de método, sino que teniendo el mismo objeto, que es la vida social; el mismo fin, que es un mejor conocimiento del hombre; y un método donde varía solamente la dosificación de los procedimientos de investigación, se distinguen sobre todo por la elección de las perspectivas complementarias: la historia organiza sus datos con relación a las condiciones conscientes de la vida social y la etnología con relación a las condiciones inconscientes” (pág. 24-25).

La perspectiva histórica no puede perderse en un análisis sobre los procesos culturales desde el método estructural. Los eventos sociales tangibles que son recuperados juiciosamente por la investigación histórica son complementados por el análisis de las unidades simbólicas que se constituyen en la infraestructura de los ordenes culturales y que son seguidos mediante la investigación etnológica. Esta orientación es preciso tenerla presente pues, las relaciones entre las producciones culturales ubicadas en cualquiera de los niveles sociales mantendrá su vigencia toda vez que los sujetos que los producen pertenecen a un mismo contexto humano.

Estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia.

Observemos el origen y la contextualización del análisis estructural, de acuerdo con los planteamientos del investigador Francisco Mojica Sastoque. “El análisis estructural es una técnica que nace directamente del esquema teórico conocido como estructural-funcionalismo”. En este sentido es necesario recordar el concepto de “estructura” propuesto Claude Lévi- Strauss. “Estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia”.

“La concepción de estructura desarrollada por Lévi-Strauss es una concepción matemática que difiere un tanto de la arquitectónica y la biológica. En esta concepción se acentúa la capacidad de transformación de un conjunto de relaciones tomando en cuenta la calidad de las variables representadas en las relaciones como tales. La noción análoga de estructura social puede emplearse también en un sentido más general y abstracto cuando procede del concepto matemático que cuando se basa en una analogía orgánica”. (obra citada)

Esta definición es justamente la que se aplica en la utilización de la técnica del análisis estructural.

Las variables o elementos que componen un problema no pueden ser analizados independientemente unos de otros sino que conforman un sistema.

Por lo tanto, cada elemento es interiorizado para su análisis teniendo en cuenta las relaciones de interdependencia que tiene con los demás. En este orden, el método sirve para visualizar la manera como un

Las variables o elementos que componen un problema no pueden ser analizados independientemente unos de otros sino que conforman un sistema.

elemento o variable influye sobre los otros tomando como referente inmediato la realidad.

El método estructural posibilita observar e interpretar la realidad cuya dinámica es un conjunto de hechos que permanecen en íntima comunicación unos con otros, de tal manera que el movimiento que se indique en uno de ellos repercute en los restantes.

“Su origen tiene relación con dos aproximaciones teóricas fundamentadas en el organicismo de Spencer y la lingüística de Saussure. Se reconoce en Blas Pascal al precursor del estructuralismo. Planteó este matemático y filósofo francés, que un elemento aislado de la totalidad no tiene sentido porque las partes guardan entre sí relaciones de encadenamiento que hacen imposible conocer completamente a una, sin conocer a las otras y sin conocer el todo. Se le atribuye a este científico del siglo XVII la generación de los principios que le dieron vida a la calculadora y al computador.

Saussure, en la lingüística estructural, afirma que la lengua es un sistema de signos que sirve para la comunicación humana. Por tanto, los diferentes elementos de la lengua “fonética, gramática, léxico cumplen su función de significar algo, es decir, de conducir a una idea contraponiéndose y distinguiéndose unos de otros”. (obra citada)

Lévi-Strauss profundiza el concepto de estructura en su obra “Antropología Estructural” en donde observa que ésta es una abstracción de la realidad, la cual reconstruye conscientemente los hechos vividos que en la realidad serían inconscientes. Esta abstracción, dice

Levi-Strauss, tiene dos niveles: En el primer nivel, la estructura se encuentra como percepción y descripción de la realidad. Lo cual da lugar a un modelo conceptual que, como ve, no es muy elaborado.

En el segundo nivel de abstracción - llamado modelo teórico- se llega al análisis e interpretación de la estructura. Este modelo es más elaborado.

El análisis estructural involucra elementos de juicio fundamentados en el carácter dinámico que presentan los hechos sociales y culturales.

La mayoría de los científicos se quedan en el primer nivel, es decir en lo conceptual, pues el modelo teórico es muy exigente y requiere involucrar todos los elementos del problema y además demanda que su análisis conduzca a la predicción de nuevos hechos.

Así, el análisis estructural involucra elementos de juicio fundamentados en el carácter dinámico que presentan los hechos sociales y culturales. De esta manera la prospectiva avanza en función de la estructura y se distancia de la crítica que el neomarxismo de la década del sesenta le presentara al estructuralismo toda vez que, decían los neomarxistas, el estructuralismo muestra cómo está constituido el hecho social pero no como evoluciona”. Este análisis permite tener una visión del problema en el momento y podría considerarse estático. No obstante, la participación de los actores en el proceso le posibilita observar la dinámica que éste tiene.

Las técnicas que describiremos y utilizaremos más adelante como la tempestad de ideas (brain storming) y la matriz de impacto cruzado son heredadas del estructural-funcionalismo.

En consecuencia, el método prospectivo y la planeación estratégica y situacional es heredera de las co-

rrientes de pensamiento que han marcado paradigmas en las ciencias humanas. La decantación de estas teorías hasta aplicarlas a la identificación de proyectos se ha establecido a través del tiempo mediante ejercicios continuos en los que el análisis y la reflexión han sido su principal contribución. El análisis estructural conduce a interpretaciones de variables de una forma cualitativa las que no siempre son cuantificables, lo cual, antes de ser una limitante es una gran ventaja, pues va a permitir una comprensión de la problemática más amplia que la nos permiten algunos métodos tradicionales.

La Planeación Estratégica, como ya lo hemos anotado, incluye información que se evalúa y analiza a partir de las premisas de interdependencia de una situación sobre otra, tomando el carácter de estructura. Esta metodología nos ofrece algunas ventajas, sobre metodologías tradicionales, como las siguientes:

- Se apoya sobre preguntas actualizadas.
- Es horizontal y compartida.
- El sujeto de planeación está comprometido y forma parte del contexto de la planeación.
- Se esclarece con base en una dinámica ecosistémica que es adaptable a situaciones cambiantes.
- Supone que la planeación es mediación entre el conocimiento y la acción.
- La relación entre todos sus componentes se fomenta en función de una dinámica abierta, flexible y por fases.
- Se concibe en función del conocimiento, la expe-

riencia y la proyección de situaciones favorables y conflictivas.

- Valora el sentido de la incertidumbre y se desliza entre ella y la previsión.
- Exige un trabajo participativo.

Este método es el que sugerimos en el proceso de identificación de problemas, como resultado del análisis elaborado hasta el momento y es posible asumir el siguiente procedimiento para organizar la información recogida y producir nueva información:

1. Es necesario producir un listado inicial de problemas en donde intervenga la mayor cantidad de personas vinculadas a la institución, organización o grupo social. Para ello se puede utilizar la técnica de la “tempestad de ideas” con los participantes, a través de la cual y en forma individual, cada uno lista lo que considera son los problemas del sector, grupo, comunidad ó escenario escogido sin que este ejercicio implique una determinación prioritaria. El inventario de problemas obtenido mediante la tempestad de ideas es la materia prima para construir un sistema en donde se puede apreciar la manera como cada variable se relaciona con las restantes.
2. Cada problema debe enunciarse con una definición, de tal manera que se describa claramente que denota cada uno de los problemas mencionados. Estas definiciones deben ser documentadas y profundizadas por los actores del proceso con argumentos y en lo posible con cifras estadísticas.

3. Una vez, todos los participantes hayan realizado este ejercicio se procede a consolidar un solo listado de problemas. Generalmente de una lista numerosa, inicialmente, se obtiene una lista más reducida en donde se agrupan nombres diferentes de problemas en definiciones comunes o análogas. Este listado final se produce a través de la negociación y concertación en el grupo de participantes. Es muy importante tener en cuenta que en todo el proceso se practica el modelo de la negociación. Un proyecto es el resultado de un proceso de concertación, diálogo y negociación permanente.

Para ordenar la lista de problemas resultante se realiza una numeración, en donde a cada problema identificado le corresponde un valor numérico lo que no implica el grado de importancia de ellos, es simplemente un ordenamiento que facilita su manejo.

4. Enseguida se procede a la priorización de los problemas mediante la aplicación de un ejercicio en donde intervienen todos los participantes. Cada cual opina sobre la relación existente entre los problemas utilizando la escala: fuerte, débil, nula y argumentando el porqué establece esa determinación. Estas frecuencias operan de acuerdo con el nivel de relación que arroje como resultado del análisis en el grupo. Cuando una relación de un problema sobre otro es determinante, es decir, su presencia hace que inevitablemente el otro problema exista, entonces se define que esa relación es Fuerte.

Si la relación en su resultado arroja que en ocasio-

nes un problema determina la existencia de otro, pero en otras circunstancias no lo determina es decir, que su influencia no es constante, no lo es siempre, ni en todos los escenarios entonces se define que esa relación es Débil.

Si el problema que se está evaluando no incide para nada sobre otro problema, es decir, que su presencia no motiva la existencia del otro entonces, se define que esa relación es Nula.

La relación de influencia se hace siempre tomando un problema y determinando la influencia que cada uno de los problemas recibe de él.

Para ello se elabora una matriz en donde se van a registrar los niveles de influencia. Esta matriz es conocida como Matriz de Impacto Cruzado. La aplicación de este ejercicio permite medir la frecuencia de influencia de un problema sobre los demás. Es importante que la relación de influencia se hace siempre tomando un problema y determinando la influencia que cada uno de los problemas recibe de él.

Es necesario tener en cuenta que cuando se toma un problema para ser analizado sobre los demás, debe plantearse con criterio vertical, con el único propósito de observar su nivel influencia o si es ó no determinante. Es posible establecer varios mecanismos para formular las preguntas que darán como resultado la discusión en los grupos de trabajo acerca de las cualidades de un problema y su acción sobre otro.

Ejemplo: ¿La existencia del problema señalado con el número uno, hace que el problema señalado con el número dos exista? ¿De qué manera?, ¿En qué circunstancias?, ¿Por qué se cree lo incide de esa manera?. Una vez se termina con el análisis del problema número uno sobre el problema número dos, se

vuelve al problema número uno y se evalúa sobre el problema número tres, y así sucesivamente hasta terminar su evaluación sobre todos los problemas identificados.

También es posible realizar el interrogante así: ¿Cómo influye el problema uno sobre el problema dos...?; ¿Cómo influye el problema uno sobre el problema tres y así sucesivamente. Es muy importante tener el problema que se está analizando claramente definido para no perderlo en las reflexiones que sobre él se estén considerando. Es recomendable interiorizar conceptualmente el problema a analizar para garantizar su continuidad.

Es necesario aclarar que el resultado del análisis del problema uno sobre el problema dos no es necesariamente igual a la inversa, por lo que no es prudente invertir el análisis inmediatamente, es decir, que primero debe concluirse el análisis de un problema sobre todos los demás e inmediatamente se procede a establecer el análisis del problema señalado con el número siguiente para establecer su nivel de impacto sobre todos los demás, incluido el problema que lo precedió en el análisis. p.e. ¿Cómo influye el problema dos sobre el problema uno?, ¿Sobre el problema tres? Etc. Es claro entonces, que un problema en análisis no se evalúa sobre el mismo. Si tenemos un total de cinco problemas identificados, significa que cada problema tendrá como resultado un total de cuatro frecuencias posibles que equivale a decir el 100% de problemas evaluados. Tenemos así un total de problemas identificados por un lado, y por el otro un total de problemas evaluados.

En la matriz que se está utilizando, se procede entonces a la sumatoria de las frecuencias registradas de forma horizontal. Cuántas frecuencias Fuertes alcanzó el problema señalado con el número uno, cuántas frecuencias Débiles alcanzó este mismo problema y cuántas frecuencias Nulas presentó este problema. Para cada uno de los problemas identificados se procede de igual manera y se obtendrá un resultado aritmético con valores (absolutos). Posteriormente, se realiza un ejercicio para establecer los valores porcentuales (relativos) que le corresponde a cada uno de los resultados de las sumatorias de las diferentes frecuencias, en cada uno de los problemas identificados. Para ello se realiza una regla de tres simple, en donde se toman los valores de acuerdo con el siguiente procedimiento:

Total de problemas identificados = n
Total de problemas evaluados = $n - 1$;
que equivale al 100%
(un problema no se evalúa sobre él mismo).

Ejemplo:

Si tenemos cinco (5) problemas identificados, entonces $n = 5$

Por lo tanto, los problemas evaluados equivalen a:

$$5 - 1 = 4$$

Entonces: $4 = 100\%$ de problemas evaluados.

Si en nuestro ejercicio a manera de ejemplo tenemos que en el problema señalado con el número dos se presenta una frecuencia Fuerte con un valor igual a dos (2) (Ver gráfico 1) entonces:

La regla de tres se aplicaría con los siguientes valores:

$Sí\ 4 = 100\%$
 $2 = X$

El procedimiento es que se multiplica el número absoluto ubicado en la parte inferior (2) por el valor porcentual equivalente a(100), y se divide por el valor absoluto ubicado en la parte superior (4).

En nuestro ejemplo sería así:
 $2 \times 100 = 200 / 4 = 50$

Lo que quiere decir que ese 2 registrado como la cantidad de frecuencias Fuertes equivale al 50% del total de las frecuencias registradas en el problema.

Para cada valor registrado se realiza el mismo ejercicio. La sumatoria de los valores porcentuales en cada problema no puede ser superior, ni inferior al 100%.

El ejercicio de análisis sobre cada una de las variables registradas como problemas, nos arrojará una

GRÁFICO 1

Problemas						Σ			%		
	1	2	3	4	5	F	D	N	F	D	N
1		F	F	F	F	4	0	0	100	0	0
2	F		D	F	D	2	2	0	50	50	0
3	D	D		F	D	1	3	0	25	75	0
4	N	N	F		F	2	0	2	50	0	50
5	N	N	D	D		0	2	2	0	50	50

matriz de impacto cruzado, como la que observamos en el ejemplo con el que se viene trabajando:

Establecemos entonces, la frecuencia de mayor influencia de una variable sobre otras con el propósito de

definir la calidad de los problemas de acuerdo con las siguiente categorías:

1. Problemas Motrices : mayor frecuencia de influencia fuerte. Son problemas reconocidos como aquellos que mueven a otros, son problemas capaces de absorber a otros. Son los problemas considerados como los de mayor importancia y a los que se les debe destinar la atención requerida. El desconocimiento de su presencia y por lo tanto el no atender en su solución generará situaciones problemáticas de mayor riesgo y hará que los que dependen de ellos siempre se presenten.

2. Problema conflicto: mayor frecuencia de influencia débil. Son problemas que sin considerarse motrices presentan riesgo de serlo. Es decir, que son problemas sobre los que se debe tener especial cuidado al asegurarse de su solución, de lo contrario pueden convertirse, con el tiempo, en problemas de gran impacto.

Los problemas motrices son prioritarios a resolver.

3. Problema Autónomo: mayor frecuencia de influencia nula. Son problemas que no presentan mayor riesgo para el entorno. Su solución no es necesariamente inmediata. Son problemas que en nada afectan a los otros, son independientes.

El problema motriz influye directamente sobre el problema conflicto. Diríamos que los problemas motrices son prioritarios a resolver, porque si se les encuentra solución a ellos, a su vez se estará solucionando a los que ellos influyen directa e indirectamente.

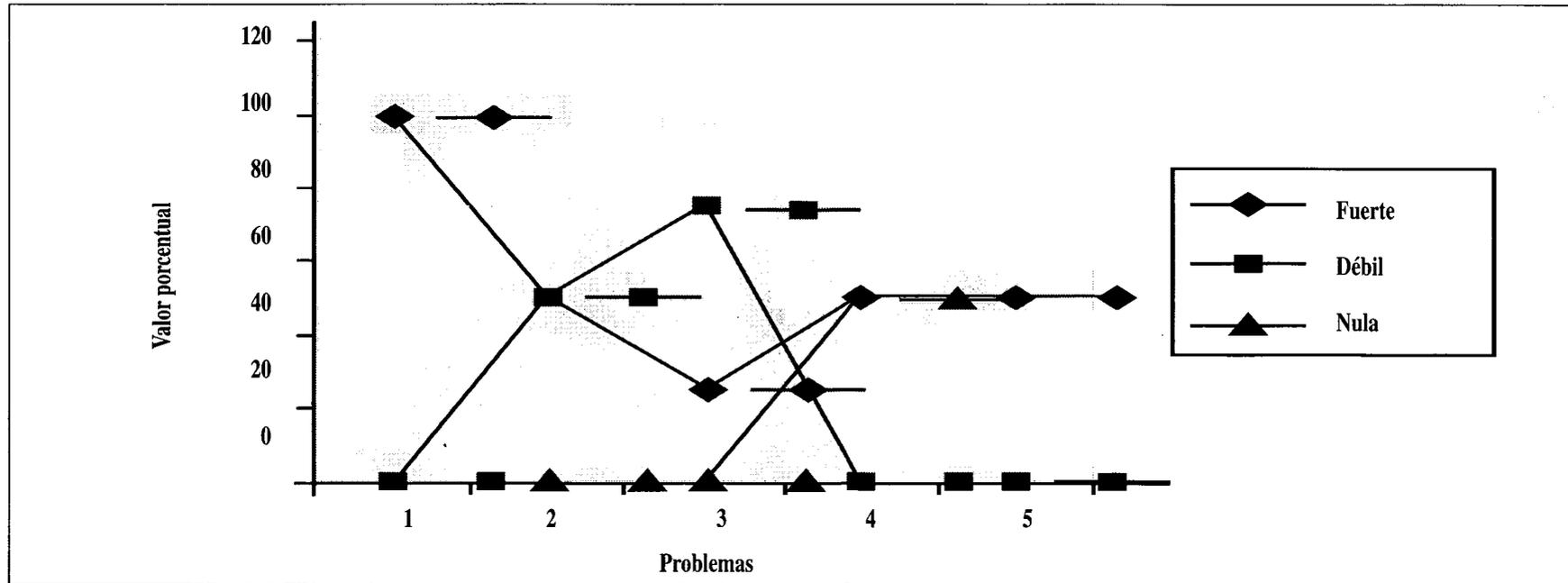
Los problemas conflicto son altamente dependientes de los motrices. Estos problemas aunque no son prio-

ritarios deberán considerarse en el mediano plazo, siempre y cuando no sean resueltos por las soluciones planteadas para los problemas motrices.

Los problemas autónomos son aquellos que ni influyen ni son influenciados por otros; en este sentido no son problemas que en realidad tengan alguna prioridad en el corto plazo.

La tabulación de la matriz permite observar, a través de un gráfico, estos resultados. Su presentación contribuye a la visualización del comportamiento de cada

GRÁFICA No. 2 GRÁFICA DE MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO



uno de los problemas analizados y su relación porcentual en términos de la cobertura que cada uno de ellos tiene sobre los demás. El gráfico es una herramienta que puede apoyar la presentación del proyecto.

En este gráfico es posible observar el comportamiento de los problemas identificados, con los resultados porcentuales obtenidos y las frecuencias que por niveles de impacto arroja la aplicación de la matriz. En el ejemplo que se presenta se observa claramente la existencia de un problema motriz que se ubica por encima, porcentualmente, de todos los demás problemas. El problema prioritario a resolver es aquel que presenta mayor valor de porcentaje Fuerte. Para que un problema sea considerado como el de mayor prioridad debe registrar un valor superior al 50%. Si ninguna de las frecuencias Fuertes se ubica por encima del 50%, indica que el análisis amerita una segunda evaluación, antes de tomar una decisión acerca del problema a resolver.

Tenemos aquí, que del listado elaborado inicialmente nos resulta, a través del sistema de priorización, un problema con mayor motricidad o influencia fuerte sobre muchos otros.

Así mismo, nos queda en claro que algunos de los problemas señalados en un comienzo y vistos con relativa urgencia no son influyentes ni están influenciados por otros de ellos y por lo tanto su prioridad no sería inmediata a resolver.

Así, hemos alcanzado la incorporación del análisis sobre los problemas de una manera sistémica partiendo de la recuperación de la información sobre la realidad inmediata aplicando de esta forma el trabajo empírico en una primera instancia, siguiendo con el trabajo de análisis sobre la misma información bastante mas depurada y finalmente la complementamos con la precisión que nos arroja la aplicación de las leyes matemáticas.

El método del análisis estructural ha permitido involucrar en sus procesos, varios elementos que surgen de la participación activa de los individuos interrelacionados en la identificación del problema. Se han desarrollado diálogos, sustentación de posiciones, negociaciones, concertaciones, sugerencias y lo más importante se ha evidenciado la gran capacidad del grupo para generar ideas.

Análisis del Problema

Debemos retomar el área definida por la misión; tomamos en cuenta el diagnóstico que nos ubicó conceptualmente en el área y volvemos al problema priorizado que presentó mayor motricidad. Ahora procedemos a analizarlo y posteriormente a formularlo.

El análisis del problema significa definir las variables, factores y componentes que son parte del problema. Es decir, se deben establecer las causas que originan el problema, así mismo es necesario establecer relaciones entre las variables o los componentes del problema con el propósito de darle consistencia y definición al problema priorizado.

Los participantes en el equipo de trabajo pondrán en discusión el resultado alcanzado y después de su análisis se determinará si están ó no de acuerdo con lo que tanto cualitativa como cuantitativamente se ha encontrado. Para abordar este resultado es importante despojarse de los prejuicios y abandonar las ideas preconcebidas con relación a los problemas identificados, más aún si el resultado no coincide con lo que el miembro ó los miembros del equipo hubiesen deseado encontrar como resultado.

Definición del Problema

Esto significa darle claridad conceptual al problema planteado para que de esa forma se le busquen las alternativas de solución. Debemos establecer límites y/o alcances para entrar a llenar un vacío o remediar una carencia concreta.

El problema prioritario lo incluimos en un círculo en donde sea posible observar las particularidades que le son propias y por fuera del círculo se encontrarán los elementos que demarcan las diferencias. La concreción de las particularidades nos remite a la identificación precisa de solución a estas carencias o vacíos. Este ejercicio permite generar sentido de apropiación sobre el problema identificado, toda vez que se puede observar con mayor claridad los factores que afectan el entorno en el que se encuentra el problema.

Una vez definido el problema entramos a la segunda fase del ejercicio.

EL PROYECTO

Como anotamos anteriormente, un proyecto es la búsqueda de respuestas a un problema determinado. En consecuencia debemos plantearnos las soluciones a dicho problema. Estas soluciones pueden llamarse anhelos que son los deseos, aspiraciones y potencialidades que la organización, grupo social o institución tiene frente a un problema concreto.

Los Anhelos

Se puede recurrir una vez más, a la lluvia de ideas a través de la cual se produce un listado de posibles soluciones a la carencia analizada. Estas soluciones pueden presentarse en una amplia gama que va desde las banalidades hasta las utopías, teniendo en cuenta que “La utopía es como la estrella polar para los marineros... sirve como guía, no como punto de llegada”.

Es importante que en esta búsqueda de soluciones participen los cuatro agentes del desarrollo descritos anteriormente: saber - producción - poder - comunidad.

Los participantes en el proceso, de acuerdo con el problema identificado, definen lo que quisieran hacer o tener.

Es importante que en esta búsqueda de soluciones participen los cuatro agentes del desarrollo descritos anteriormente: saber - producción - poder - comunidad. Esta unión de ideas aporta los posibles recursos, conque cada uno de los agentes, podría participar en cada caso.

Los anhelos están también sujetos a evaluaciones, si tenemos en cuenta que estos son aspiraciones y como tales tienen un gran margen de riesgo mientras se alcanza su cumplimiento. Debemos analizar cada una de las fuerzas contrarias que impedirían su realización; cuáles son las fortalezas, con qué se cuenta para ejecutar la propuesta; cuáles son los medios necesarios para su desarrollo y qué se requiere de cada agente del desarrollo para que se pueda solucionar el problema enunciado. El estudio detallado de cada uno de los anteriores interrogantes irá generando una lista cada vez menos numerosa de anhelos o soluciones factible de realizar.

“PROYECTO”

De acuerdo con la definición que da la ONU “Un proyecto es una empresa planificada consistente en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas, con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un período de tiempos dados”.

La definición del concepto “proyecto” se encuentra ajustada a áreas específicas del desarrollo económico, por ejemplo el ILPES (Instituto Latinoamericano de Política Económica y Social), propone y desarrolla la siguiente definición: “Es su significado básico, el proyecto es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social. Esto implica, desde el punto de vista económico, proponer la producción de algún bien o ser-

vicio, con el empleo de una cierta técnica y con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económica o social”. Así, se encuentra un sistema de clasificación de proyectos que responden fundamentalmente a estructuras económicas, o sea, al conjunto de aparatos de producción, de circulación, y de consumo, que se sintetiza en: proyectos agropecuarios, industriales, de infraestructura económica y de servicios. Todos estos proyectos tienen una íntima relación con la producción de bienes y servicios para satisfacer necesidades básicamente materiales. No se enuncia en estos sistemas clasificatorios a los proyectos culturales, pero sí se asimila su implementación a proyectos de servicios.

EL PROYECTO CULTURAL

Es el resultado de un proceso de observación, negociación, concertación e identificación de situaciones problemáticas y de oportunidades en un entorno social para dar respuestas viables y realizables, a necesidades tangibles e intangibles, que dignifique las condiciones de vida humana.

El proyecto cultural cumple con la tarea de descubrir y poner en escena todas aquellas aspiraciones, expectativas y deseos del ser humano por conseguir un mundo en donde sea posible la vida, y actúa como vehículo intercomunicador entre lo sensible y lo tangible.

FORMULACIÓN DEL PROYECTO

“El término formular significa redactar una propuesta para que sean invertidos unos recursos durante determinado tiempo, con el fin de lograr resultados”. (ESAP, 1987)

De acuerdo con el ejercicio elaborado hasta ahora, encontramos en él, aquello que podríamos denominar la “carpintería” en donde ubicamos todos y cada uno de los pasos que requiere la formulación o diseño de un proyecto, en términos de su información básica. Esto significa, que no necesitamos buscar mayor información por fuera de la que ya hemos consignado. Por supuesto, si el proyecto precisa de información técnica y/o especializada que aún no se ha recuperado ésta debe conseguirse y registrarse oportunamente. No obstante, la información básica ya está identificada con el proceso seguido.

La formulación o diseño de un proyecto varía de acuerdo a las condiciones internas de cada institución u organización, de allí que sea posible encontrar una cantidad considerable de formatos para la presentación de proyectos. Sin embargo, autores como Harold Banguero y Víctor Manuel Quintero proponen trece (13) pasos o componentes básicos que debe contemplar todo proyecto.

Ellos son:

1. Resumen ejecutivo
2. Entidad Solicitante
3. ¿Por qué?
 - Antecedentes
 - Marco Referencial. (Experiencias anteriores desarrolladas con proyectos similares, bien (por nuestra institución o por otras instituciones).
 - El problema
 - Justificación
4. ¿Qué?
 - Propósitos Generales
 - Propósitos Específicos
5. ¿Dónde?
 - Localización
 - Infraestructura

6. ¿Quién?
 - Beneficiarios (para quién)
 - Participantes (con quién)
7. ¿Cómo?
 - Actividades y estrategias
8. ¿Cuándo?
 - Cronograma
9. ¿Con qué ?
 - Costos
 - Desembolsos
 - Ingresos
 - Flujo de fondos
10. Continuidad
11. Resultados ex-antes (Proyectados o esperados)
12. Resultados expost.
13. Anexos.

El proceso que hemos realizado hasta este momento, nos permite vislumbrar paso a paso los trece componentes que debe incluir la formulación de un proyecto. Es decir, que una vez identificada y clarificada la misión, elaborado el diagnóstico; planteado el pronóstico, establecida la visión, identificado, priorizado, analizado, y formulado el problema matriz ; establecido, analizado, evaluado y escogido el anhelo o solución viable y realizable tenemos toda la información para formular el proyecto.

Como podemos observar, el proceso de formulación se basa en dar respuestas satisfactorias a interrogantes precisos:

¿Por qué? Se va a hacer lo que se propone.

¿Qué? Se quiere conseguir con su implementación.

¿Dónde? Se va a ejecutar.

¿Quién? Se va a beneficiar.

¿Cómo? Lo va a lograr.

¿Cuándo? Lo va a ejecutar.

¿Con qué? Recursos asegura su ejecución.

Veamos en qué consiste cada uno de ellos, Banguero y Quintero los definen de la siguiente manera:

¿Por qué?

En la formulación del proyecto es necesario plantear el porqué del proyecto. A este nivel se deben explicar los siguientes elementos:

1. Antecedentes
2. Marco referencial nacional
3. Marco referencial particular (local, institución)
4. Referencia Bibliográfica
5. La Identificación del problema
6. La justificación del proyecto

Para desarrollar cada uno de los puntos planteados, se sugiere tener en cuenta algunos criterios:

1. **Antecedentes** : la formulación de los antecedentes implica especificar el origen (dónde y cómo) y las motivaciones que llevaron a la institución a plantear el proyecto. Como vimos, el proyecto es la solución a un problema; en tal sentido se debe comenzar por estipular la necesidad, vacío o carencia detectada en el sector o grupo. Una vez expresado el problema, se deben explicitar las experiencias institucionales, y de otras instancias, relacionados con el problema en mención. Los antecedentes los podemos encontrar en la “carpintería” ya elaborada en la identificación de la misión y en el reconocimiento del campo de acción.
2. **Marco referencial particular**: El proyecto que estamos formulando cómo encaja o concuerda con los propósitos y programas institucionales; así como también, la relación de este proyecto con proyectos previamente realizados por la organización. El marco referencial es posible ubicarlo en el reconocimiento del campo de acción. Toda vez que allí se hizo necesario considerar el estado de la cuestión en la que se encuentra la problemática en análisis, es decir, que se ha hecho, que se ha dejado de hacer, cuales son los resultados de proyectos similares ejecutados anteriormente por la misma institución o por otras, en qué lugar, con qué comunidades, etc.
3. **Referencias Bibliográficas**: la formulación del proyecto implica estudios sectoriales, subsectoriales, análisis, actividades y referencias preliminares que atestigüen una revisión bibliográfica sólida, diag-

El marco referencial es posible ubicarlo en el reconocimiento del campo de acción.

Es indispensable presentar la forma cómo la comunidad, el grupo, la institución o la organización participaron en esta etapa del proceso.

nóstico y consulta con expertos. Esta información está íntimamente relacionada con el marco referencial.

4. Identificación del problema: Explicar con toda claridad cuál es el problema y sus consecuencias.

La metodología seguida para identificar, priorizar, analizar y definir el problema debe ser presentada en esta fase de la formulación del proyecto. Es indispensable presentar la forma cómo la comunidad, el grupo, la institución o la organización participaron en esta etapa del proceso. El problema está identificado y priorizado para lo que se puede volver sobre la matriz y sobre el gráfico, en donde se facilitan los argumentos para demostrar porqué el problema del que se está hablando es el prioritario.

5. Justificación del proyecto: Consiste en explicar

las maneras como el proyecto entrará a solucionar o aliviar el problema priorizado, llenar los vacíos, suplir las carencias y resolver las necesidades planteadas; en síntesis, qué busca el proyecto y cual su contribución. La justificación del proyecto incluye también la descripción del impacto esperado en el corto, mediano y largo plazo; los factores multiplicadores, así como también la forma como el proyecto servirá a los diferentes beneficiarios. La justificación esta dada en varios pasos ya elaborados: La misión, el reconocimiento del campo de acción, el pronóstico, la identificación de los problemas, la priorización del problema matriz y el gráfico.

La justificación esta dada en varios pasos ya elaborados: La misión, el reconocimiento del campo de acción, el pronóstico, la identificación de los problemas, la priorización del problema matriz y el gráfico.

¿Qué?

Los objetivos de un proyecto indican lo que se va a realizar, es decir, el enunciado claro y preciso de las situaciones que se van a resolver. Cada objetivo tendrá unas metas que se aspira cumplir con la ejecución del proyecto. Las metas se plantearán de una forma cuantitativa. Cuantas personas se benefician con el cumplimiento del objetivo y en cuanto tiempo se aspira a darle cumplimiento. Así mismo cada objetivo debe considerar indicadores que permitan evaluar cualitativamente el impacto y el efecto social y cultural que alcanza el objetivo. Cómo actúa en el entorno intervenido la acción ejecutada que le da conformidad al objetivo. La secuencia sugerida entonces es: Objetivo-actividades-metas-indicadores. Los indicadores utilizados en los proyectos culturales difieren de los indicadores tradicionales utilizados básicamente por los economistas. Estos indicadores (culturales) deben responder a alternativas de evaluación cualitativas en el sentido que permitan, a través de mecanismos de seguimiento, observar si las acciones adelantadas en cumplimiento de objetivos en un conjunto social obtuvieron respuestas que manifiesten su contribución a la búsqueda, fortalecimiento y consolidación de la dignidad humana. En consecuencia los indicadores se deben construir a partir del conocimiento que se tenga de la comunidad sujeto de la intervención del proyecto. En el cumplimiento de un objetivo debe plantearse como criterio de evaluación si este contribuye y en qué dimensión al crecimiento, a la interiorización, al fortalecimiento y a la puesta en marcha de los efectos e impactos culturales que se ha pretendido generar. El indicador corresponde a una

Cada objetivo debe considerar indicadores que permitan evaluar cualitativamente el impacto y el efecto social y cultural que alcanza el objetivo.

*El indicador
corresponde a una
formulación
interactiva en la
que se desarrolla
el objetivo como
proceso generador
de resultados, no
es una
formulación lineal
que muere en el
dato cuantitativo.*

formulación interactiva en la que se desarrolla el objetivo como proceso generador de resultados, no es una formulación lineal que muere en el dato cuantitativo.

Sin embargo, para efectos de los proyectos culturales sugiero utilizar el concepto propósito en lugar de objetivos pues, el propósito nos conduce al planteamiento de procesos que es lo que finalmente se busca con la ejecución de trabajos culturales. El concepto de objetivo podría confundirnos con la ingeniería militar en el sentido de finalizar en el blanco en donde se quiere apuntar.

Todo proyecto cultural tiene al menos tres propósitos:

1. **Beneficio:** en donde se sabe cual va a ser la población beneficiada con la ejecución del proyecto y cuales son los resultados esperados como garantía de esos beneficios.
2. **Desarrollo:** es preciso tener en cuenta que los agentes que participan en el diagnóstico también hagan parte del desarrollo y ejecución del proyecto, como estrategia que asegura el cumplimiento de los planes de acción propuestos.
3. **Continuidad:** Estar atento a las formas como se garantizará la continuación de las acciones iniciales es una obligación en la ejecución del proyecto. Como se va a socializar los resultados, que estrategias se utilizarán para que una vez que el proyecto termine en su ejecución los beneficiarios no terminen con él.

Cada proyecto tiene en sí mismo propósitos generales y propósitos específicos.

Propósitos Generales: La formulación del proyecto exige que en primera instancia se formule el propósito central del proyecto. Se trata entonces de enunciar qué pretendemos lograr con nuestro proyecto; que resultados se esperan obtener.

El propósito general, al formularse, puede o no ser cuantificable pues sólo establece los fines que se espera alcanzar; es más una norma cualitativa que cuantitativa.

Es siempre necesario recordar que los propósitos generales (o el propósito general) están incluidos y en concordancia con la misión institucional; mientras que los propósitos específicos son la precisión de los propósitos generales. El propósito general en nuestro ejercicio se determina en la identificación del problema prioritario. Una vez evidenciado el problema motriz y se haya analizado, éste se convierte en el propósito general a conseguir.

Propósitos específicos: Tienen su origen en los generales y deben indicar las acciones o actividades que se van a realizar en cada uno de los pasos, etapas o fases del proyecto.

Los propósitos específicos son siempre cuantificables. Requieren una mayor concreción, y en lo posible ubicados en el tiempo para poder ser evaluados.

En el cumplimiento de los propósitos específicos podemos encontrar el satisfactor del propósito general.

Buena parte de los propósitos específicos los encontramos en la matriz de impacto cruzado en la que es fácil advertir los problemas que están estrechamente relacionados con el problema prioritario o dependen de él. También en la revisión de los anhelos y en el pronóstico, en donde es posible establecer el cumplimiento de metas a través de utopías mediante las cuales recorreremos el camino entre lo deseable y lo probable, entre lo probable y lo realizable.

¿Dónde?

Una parte esencial en la formulación del proyecto es la delimitación espacial del mismo, en la cual se plantean dos elementos concretos. La ubicación geográfica del proyecto y la infraestructura física con la que cuenta y dispone la institución, así como la infraestructura con que se cuenta en el área de aplicación del proyecto.

- A. **Localización del Proyecto:** Aquí se señala el sitio en donde se desarrollaran las actividades centrales del proyecto.
- B. **Infraestructura Física:** Muchas veces es recomendable que en la formulación se incluya la infraestructura física de la microlocalización que hace posible un desarrollo normal del proyecto. La misión y el reconocimiento del campo de acción entregarán la información que se requiere en este segmento.

¿Quién?

Existen dos niveles de grupos humanos que se involucran en un proyecto cultural, los que participen (con quién) y los beneficiarios (para quién). En

muchos casos los beneficiarios también participan en el mismo. El reconocimiento del campo de acción que incluye el diagnóstico externo y el pronóstico debe reunir suficiente información para dar respuesta a este interrogante.

¿Cómo?

En la formulación de un proyecto, el cómo se refiere a cuáles acciones específicas se van a implementar, las que conllevan a solucionar el problema.

Esta fase describe ordenadamente el procedimiento que se sigue para garantizar un máximo grado de éxito en la obtención de los propósitos. En tal sentido expresamos las etapas, las estrategias, los métodos y las técnicas que conduzcan a lograr las metas que nos hemos trazado con el proyecto.

Una vez más hacemos uso del pronóstico y de los anhelos complementándolos con mayor información técnica y precisando las necesidades de acuerdo con los propósitos específicos ya señalados. Cada propósito específico debe contar con actividades y estrategias puntuales.

En síntesis lo que debemos formular es el plan de actividades o puesta en marcha del proyecto, describiendo los siguientes ítems:

- Opciones o alternativas de acción consideradas.
- Criterios utilizados para seleccionar las actividades.
- Tiempo que requiere cada actividad.
- Cada actividad cómo aporta a la solución.
- Forma como los beneficiarios y las instituciones

En un proyecto lo que requiere cálculo y asignación presupuestal es justamente el plan de actividades.

participan en la implementaron de cada actividad.

- Fuentes consultadas (opiniones, informes) sobre los aspectos técnicos que conlleva cada actividad.

Es útil anotar aquí que en un proyecto lo que requiere cálculo y asignación presupuestal es justamente el plan de actividades. No es posible calcular un presupuesto sin tener claridad sobre las acciones que el proyecto debe cumplir.

Se sugiere, para facilitar la elaboración del plan de actividades, hacer un borrador en donde se tome cada uno de los propósitos y se le asigne las actividades concretas con las que se asegura su cumplimiento. Recordemos que el propósito se cumple en la medida en que se le asignen acciones, por sí solo no actúa.

¿Cuándo?

Aquí se describen las actividades en relación con el tiempo en el cual se van a desarrollar. Cada actividad tiene un tiempo para iniciar y un tiempo para terminar. Existen actividades que no se pueden ejecutar si no se ha cumplido en su totalidad con la ejecución de una anterior, así como hay otras que se pueden llevar a cabo sin considerar las precedentes. Los cálculos en los tiempos para cada actividad deben ser precisos y en lo posible tomar en cuenta los imprevistos que puedan presentarse y que demoren el inicio o desarrollo de la actividad. El cálculo de estos imprevistos debe sumarse al tiempo de ejecución de la actividad, de esa manera se contará con un tiempo de flexibilidad, ya calculado, que minimizará los riesgos eventuales y los costos adicionales generados por factores externos imposibles de predecir. En consecuencia, el tiempo total de duración de

un proyecto es igual a la sumatoria de los tiempos de duración de cada una de las actividades. Determinar la duración del proyecto antes de elaborar el cálculo de tiempo que requiere cada actividad puede conducir al fracaso del mismo.

El ejercicio se puede adelantar tomando la lista de actividades, determinando que actividades se deben adelantar en primer término y cuales tomarán a estas como requisito para su ejecución. Posteriormente se le dedicará a cada actividad toda la atención necesaria para establecer el tiempo mínimo que se requiere para su ejecución y el tiempo máximo. El tiempo mínimo equivale a una ejecución sin imprevistos y el tiempo máximo a una ejecución que pueda presentar contratiempos. Entre el tiempo mínimo y el tiempo máximo se encuentra el tiempo de flexibilidad en el que se puede mover la realización de la actividad específica.

Se desarrolla a continuación, y a manera de ejemplo, un ejercicio que toma la existencia de un supuesto proyecto que se adelanta teniendo en cuenta los procedimientos técnicos necesarios para su formulación.

Ejemplo: Se tiene un proyecto al que se le ha asignado un total de 15 actividades para el cumplimiento de sus propósitos.

El procedimiento para calcular los tiempos en que se cumplirá con las actividades es el siguiente:

1. Se elabora un cuadrante, en donde cada una de sus partes equivale a un tiempo, de iniciación ó de terminación de cada una de las actividades propuestas.

T.P.I.	T.P.T.
T.U.I.	T.U.T.

2. Las convenciones que se utilizarán, para identificar a cada una de las partes, son las siguientes:

T.P.I. = Tiempo Primero de Iniciación.

T.P.T = Tiempo Primero de Terminación.

T.U.I = Tiempo Ultimo de Iniciación.

T.U.T = Tiempo Ultimo de Terminación.

3. Entre el T.P.I y EL T.P.T se considera el tiempo de duración, en condiciones normales, de la actividad.

El T.P.I es el tiempo en que debe iniciar la actividad.

El T.P.T es el tiempo en que debe terminar la actividad.

4. Entre el T.U.I y el T.U.T se considera el tiempo de duración, en condiciones de posible retraso, de la actividad.

El T.U.I es el tiempo en que tiene que iniciar la actividad.

El T.U.T es el tiempo en que tiene que terminar la actividad.

5. El tiempo de duración para los T.P (Tiempos primeros) es igual para los T.U (Tiempos últimos), lo

que varía es el cálculo del tiempo de iniciación y de terminación, en condiciones de posible retraso.

6. El T.U.I. se obtiene de sumar al T.P.I. el tiempo que se calcula para iniciar una actividad con posibles imprevistos.
7. Para cada actividad definida se elabora un cuadrante. La organización de los cuadrantes se puede hacer por orden de ejecución. O simplemente en orden ascendente. En el ejemplo que se desarrollará, se tomará en orden ascendente, del 1 al 15, la distribución de las actividades.
8. Se toma cada una de las actividades y de acuerdo con la experiencia en ejecuciones similares propias o de otras organizaciones, se calcula el tiempo de duración de la actividad que se registra entre T.P.I. y T.P.T.; entre T.U.I. y T.U.T.; es decir, se registra por ejemplo cuanto tiempo se requiere para la realización de una jornada de capacitación dirigida a la comunidad. Esta es una actividad específica. Sin embargo, para realizar la actividad se requiere de la ejecución de otras actividades más concretas como planeación de la jornada, selección de temas, selección de conferencistas, convocatoria a la comunidad, contratación de conferencistas, reservación de espacio físico. Cada una de estas actividades tiene unos tiempos de realización previos a la jornada como tal.
9. Existen dos alternativas para el cumplimiento de las actividades:
 - El T.P.I. que se produce en condiciones normales.

- El T.U.I. que se produce en condiciones de posibles imprevistos. De acuerdo también con la experiencia se puede calcular el tiempo de Flexibilidad entre el T.P.I. y el T.U.I., es decir, si el tiempo primero de iniciación es el día cero (0), en la actividad uno (1), la Experiencia dice que podría retrasarse en cinco (5) días el inicio de esta actividad por lo que el T.U.I. equivaldría al día cinco (5).

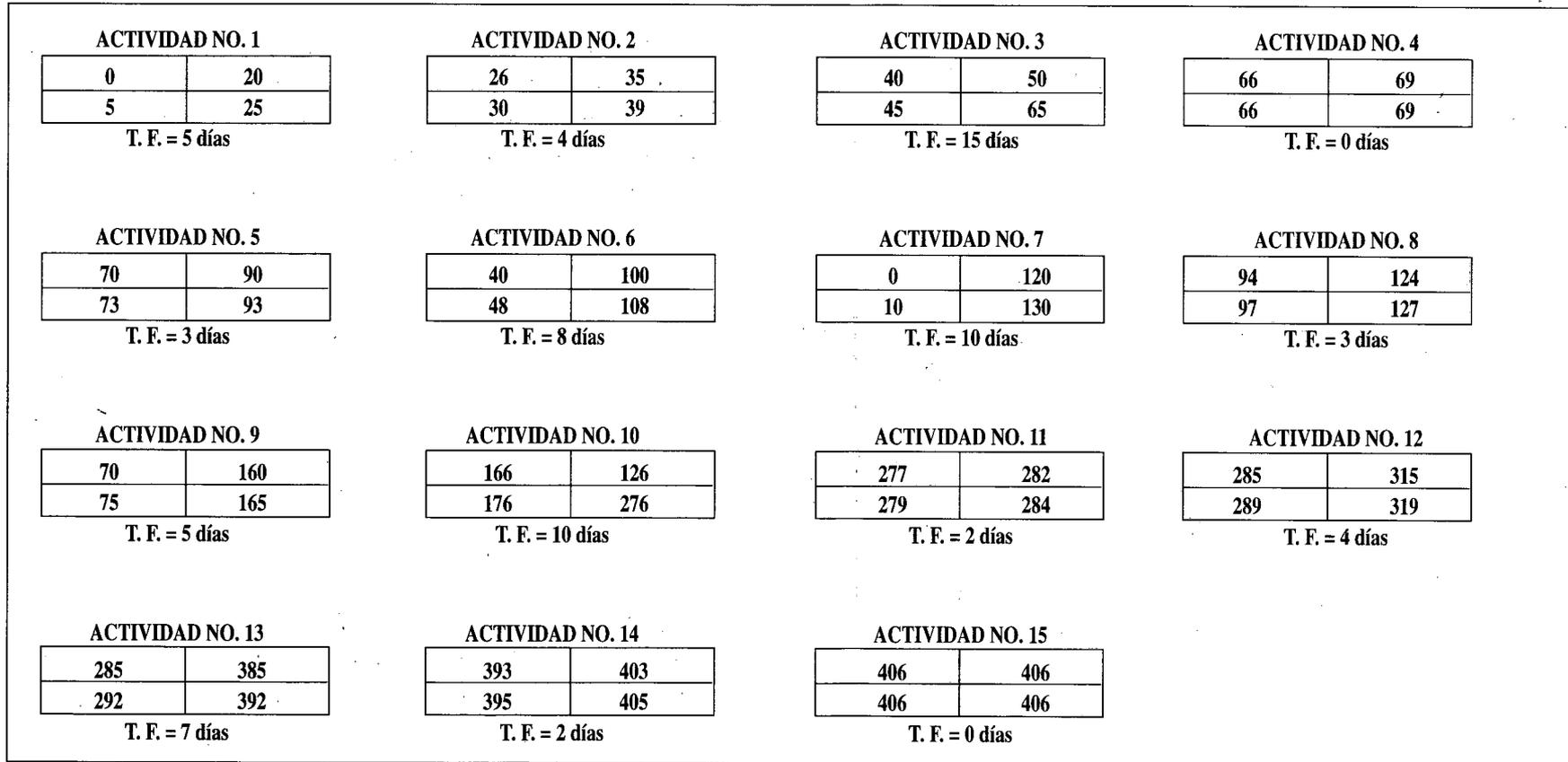
En este caso el T.F. (Tiempo de flexibilidad) para la actividad uno (1) es igual a cinco (5).

10. Sí la actividad uno (1) es prerequisite de la actividad dos (2) entonces, se calcula el tiempo de la actividad dos (2) así: El T.U.I. de la actividad uno (1) equivale al día 25, que resulta de sumarle al tiempo de flexibilidad calculado, en este caso, el día 5 (T.U.I.) en actividad uno (1), el tiempo de duración de la actividad que se ha calculado en veinte (20) días. El T.P.I. de la actividad dos (2) será igual a T.U.T. de la actividad uno (1) más (+) un (1) día, lo que significa que el T.P.I. de la actividad dos (2) será igual al día 26. Se inicia en ese día y se procede a realizar el ejercicio de cálculos de tiempo que se hizo en la actividad uno (1)
11. Antes de iniciar el ejercicio, en cada actividad, es necesario observar qué actividad tiene como prerequisite; con el propósito de poder establecer el T.P.I. Si una actividad no tiene prerequisite alguno entonces el T.P.I. será igual a cero (0).

En el siguiente gráfico se encuentran los cálculos de tiempo para cada una de las actividades, incluido el T.F.

(Tiempo de flexibilidad) que resulta de restarle a T.U.T el T.P.T. El ejercicio es el siguiente:

GRÁFICO NO. 3 CALCULO DE TIEMPO POR ACTIVIDADES



Se observa en el anterior gráfico que cada actividad tiene un tiempo de flexibilidad (T.F.) y que unas actividades dependen, para su inicio, de otras; así como también algunas actividades no tienen prerequisites como el caso de la actividad 1 y la actividad 7. También se puede leer que para que las actividades 5 y 9 puedan iniciarse se debe haber terminado la actividad 4. Esto

significa que la actividad 9. Por ejemplo, puede iniciarse así las actividades 5, 6, 7 y 8 no se hayan terminado pero si debe tener en cuenta la terminación de la actividad 4.

El cálculo de los tiempos, actividad por actividad, da como resultado el tiempo total de duración del proyecto que equivale a tomar la última actividad registrada (generalmente es la presentación del informe final), en el ejemplo que se trae es la actividad 15 y observar el valor que tenga T.U.T. que en el cuadrante ocupa este lugar:

	T.U.T.

En consecuencia, para nuestro ejemplo, se tiene que el tiempo de duración total del proyecto es de 406 días. Sobre este valor (en tiempo) se elabora el cronograma, en donde el tiempo de duración de cada actividad será el equivalente al calculado para los tiempos últimos (T.U.I. y T.U.T.) pues, son estos los que incluyen el tiempo de flexibilidad (T.F.).

Ahora bien, como ya se tiene el tiempo de duración total del proyecto, se procede a calcular el tiempo total de flexibilidad del mismo proyecto. Hasta aquí se dispone del tiempo de flexibilidad para cada una de las actividades. No obstante, se debe diferenciar del tiempo total de flexibilidad para el proyecto. Es decir, con cuánto tiempo dispone el ejecutor del proyecto para re-

poner en un momento en que se presente un imprevisto o lo que es muy común en la ejecución de los proyectos, los “cuellos de botella”.

El cálculo del tiempo total de flexibilidad (T.T.F.) se realiza de la siguiente manera:

1. Se elabora una relación de todas las actividades (tomando el número que le corresponde) en orden ascendente y se producen tres columnas: Una que contenga las actividades, otra al frente de la anterior que contenga el número de la actividad prerequisite correspondiente y una tercera que arroja el resultado para cada una de las actividades.
2. Para determinar la característica de prerequisite es preciso tener en cuenta cada actividad y observar en ella que el tiempo primero de iniciación (T.P.I) corresponda al día siguiente del valor que aparece en T.U.T. (Tiempo Ultimo de Terminación) de una actividad anterior. Esto quiere decir que si una actividad inicia (T.P.I.) el día 26 se debe buscar otra actividad que haya terminado (T.U.T.) en el día 25. Significa pues, que la actividad que termina el día 25 es prerequisite de la siguiente que inicia el día 26. Es importante, para este cálculo, tener presente el gráfico No. 3 en donde se observa con facilidad la continuidad que existe entre las actividades.
3. El tiempo de flexibilidad (T.F.) se calcula al tomar el T.U.I. (Tiempo último de iniciación) de una actividad y restar el T.U.T. (Tiempo Ultimo de Terminación) de la actividad que se presenta como prerequisite, esto es:

$$T.U.I. - T.U.T. = T.F.$$

De esta manera se obtiene el tiempo de flexibilidad entre una actividad y otra.

4. Cuando una actividad es requisito de dos (2) ó más actividades se toma como tiempo de flexibilidad el mayor valor de tiempo registrado entre ellas, toda vez que este mayor valor contiene a los demás tiempos, que corresponden a la misma actividad (requisito).
5. Finalmente se procede a la sumatoria de los resultados, en cada actividad, para obtener el tiempo total de flexibilidad del proyecto (T.T.F.).

Para el ejemplo que se ha estado trabajando, obtendríamos el siguiente gráfico:

GRÁFICO NO. 4

ACTIVIDADES	PREREQUISITOS	RESULTADOS T.U.I. - T.U.T.
1. T.U.I.= 5	0. T.U.T.= 0	$5 - 0 = 5^*$
2. T.U.I.= 30	1. T.U.T.= 25	$30 - 25 = 5$
3. T.U.I.= 45	2. T.U.T.= 39	$45 - 39 = 6^*$
4. T.U.I.= 66	3. T.U.T.= 65	$66 - 65 = 1$
5. T.U.I.= 73	4. T.U.T.= 69	$73 - 69 = 4^*$
6. T.U.I.= 48	2. T.U.T.= 39	$48 - 39 = 9$
7. T.U.I.= 10	0. T.U.T.= 0	$10 - 0 = 10$
8. T.U.I.= 97	5. T.U.T.= 93	$97 - 93 = 4$
9. T.U.I.= 75	4. T.U.T.= 69	$75 - 69 = 6$
10. T.U.I.= 176	9. T.U.T.= 165	$176 - 165 = 11$
11. T.U.I.= 279	10. T.U.T.= 276	$279 - 276 = 3$
12. T.U.I.= 289	11. T.U.T.= 284	$289 - 284 = 5^*$
13. T.U.I.= 292	11. T.U.T.= 284	$292 - 284 = 8$
14. T.U.I.= 395	13. T.U.T.= 392	$395 - 392 = 3$
15. T.U.I.= 406	14. T.U.T.= 405	$406 - 405 = 1$

6. Una vez elaborada la operación aritmética de T.U.I. – T.U.T., se revisa cuidadosamente qué actividades se repiten como requisito. En el gráfico No. 4 se encuentra que las actividades que tienen como número: 0,2,4 y 11 se repiten. En estos casos se ha señalado con un asterisco (*) los valores menores de las actividades requisito repetidas, para no sumarlos en el resultado final.
7. Como resultado se tiene la sumatoria de los siguientes valores:

$$\begin{array}{r} 5 \\ 1 \\ 9 \\ 10 \\ 4 \\ 6 \\ 11 \\ 3 \\ 8 \\ 3 \\ 1 \\ \hline 61 \end{array}$$

8. Por tanto, el proyecto dispone de 61 días como tiempo total de flexibilidad para su ejecución. Esto significa que el ejecutor no se verá presionado por el tiempo en el evento en que se presente en el proyecto un “cuello de botella” y pueda cumplir con los tiempos establecidos en el cronograma.

9. Si no se presenta ningún imprevisto que genere represamiento de actividades y tardanzas en la ejecución del proyecto, se tendrá, según el ejemplo, un tiempo real de terminación del proyecto calculado como: Tiempo total de duración del proyecto (T.T.D.) menos el tiempo total de flexibilidad (T.T.F.): $T.T.D. - T.T.F.$, significa entonces que en nuestro ejercicio contamos con: $T.T.D. (406) - T.T.F. (61) = 345$ días.
10. El tiempo de duración total del proyecto sin retrasos, sin imprevistos será de 345 días. El dato de 406 días es el que se registra en el cronograma. Se debe recordar que el manejo del tiempo de flexibilidad es completamente discrecional de la entidad ejecutora.

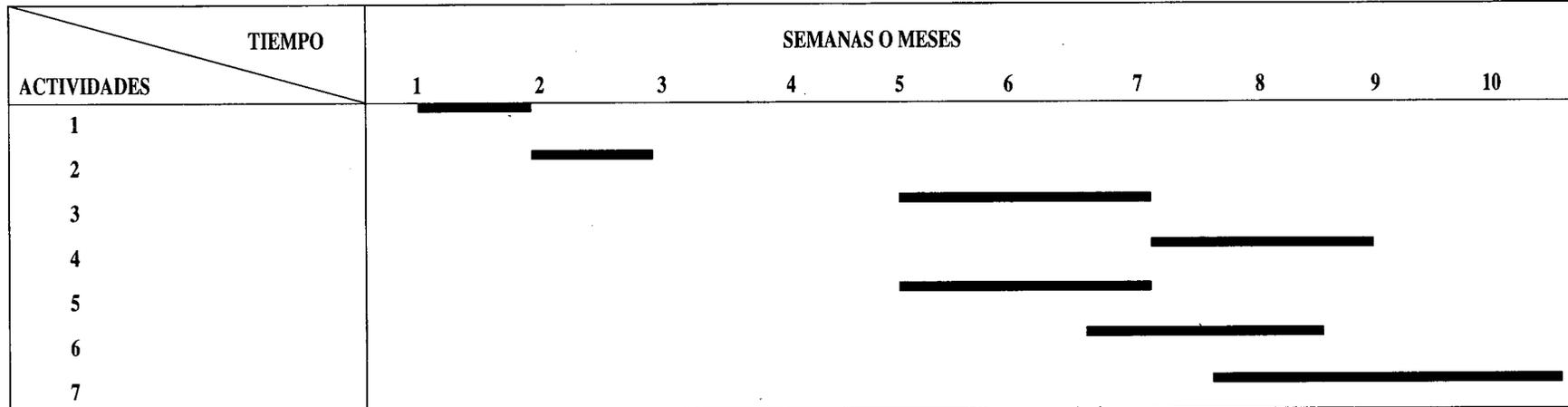
Es preciso hacer énfasis en el cumplimiento de los tiempos asignados para cada una de las actividades porque un mayor retraso en ella no previsto, implica retrasos mayores que se acumulan hacia el resto de las actividades comprometidas en el proyecto. Esta situación genera mayores costos que se deben cargar al proyecto y que asumirá la organización ejecutora del mismo, más no la fuente de financiación.

Cumplir con el cronograma permite alcanzar una excelente imagen como organización ejecutora de proyectos respaldada en seriedad, responsabilidad, confianza y ante todo credibilidad. Si esto se genera se abrirán nuevas posibilidades para canalizar recursos destinados a nuevos proyectos y sin duda los efectos sociales y los impactos que se pretende lograr se verán enriquecidos por la continuidad que se asegura con mayores y mejores fuentes de cofinanciación.

Cumplir con el cronograma permite alcanzar una excelente imagen como organización ejecutora de proyectos respaldada en seriedad, responsabilidad, confianza y ante todo credibilidad.

Para la presentación del cronograma se utiliza generalmente diagramas. El diagrama más utilizado es el de barras, conocido como diagrama de GANTT. Se tomará a manera de ejemplo el siguiente diagrama:

GRÁFICO NO. 5 CRONOGRAMA (DIAGRAMA DE GANTT)



¿Con Qué?

El presupuesto o sección financiera en la formulación de proyectos, es “realizar un cálculo anticipado de los ingresos y gastos en relación con un proyecto, a fin de hacer las precisiones necesarias para el desarrollo de las actividades contempladas”. (Tamayo 1988).

Costos, gastos o egresos.

En un proyecto se asigna presupuesto a las actividades necesarias, previamente identificadas en el cronograma, para la consecución de los propósitos.

Se trata en primera instancia, de elaborar un listado de todos los costos en que se incurrirá durante el tiempo en que se tengan programadas actividades. Esta lista debe incluir todas las actividades a

desarrollar e iniciar un cálculo de costos actividad por actividad. Es decir, para llevar a cabo una determinada actividad se debe establecer qué se requiere y cuánto cuesta. La realización, por ejemplo, de una jornada de capacitación requiere entre otras cosas lo siguiente:

- Elaborar el plan de la jornada.
- Definir y contactar a los conferencistas.
- Definir fecha y lugar para la realización de la jornada.
- Adquirir los materiales necesarios.
- Definir el perfil de los asistentes.
- Realizar la convocatoria.
- Confirmar la asistencia.
- Contratar refrigerios.
- Realizar la jornada.
- Expedir certificados de asistencia.
- Evaluar la jornada.

Para cada una de estas actividades es preciso cuantificar el recurso que se requiere. Por ejemplo, cuánto talento se requiere, qué tipo de talento, para qué y por cuánto tiempo? Qué material se requiere y para qué? Qué equipo se necesita y para qué? Se necesita o no alquilar espacios físicos, por cuánto tiempo? Etc...

Con la claridad sobre lo que realmente se necesita se puede proceder a definir los costos para cada recurso requerido.

Una vez se realice el ejercicio para todas las actividades, se suman sus resultados y arroja el valor total de los costos del proyecto. Allí mismo es posible encontrar los valores correspondientes a los diferentes ítems requeridos para cada uno de los conceptos.

- Recurso Humano o “Talento Humano”.
- Recurso físico.
- Recurso logístico.

Cuando se cuenta con los valores específicamente determinados para cada concepto, es de buena presentación elaborar un cuadro en donde a cada fuente de financiación se le solicite el aporte orientado hacia uno o varios conceptos.

Esto significa que cada fuente de financiación podrá saber con precisión hacia donde van dirigidos sus recursos, para qué y ante todo qué resultado se podrá alcanzar con su inversión.

El cuadro de flujo de fondos por conceptos específicos puede elaborarse de la siguiente manera:

GRÁFICO NO. 6 FLUJOGRAMA DE FONDOS

FUENTES \ RECURSOS	RECURSO HUMANO	RECURSO FÍSICO	RECURSO LOGÍSTICO	TOTAL
PROPIOS				
CONTRIBUCIÓN A				
CONTRIBUCIÓN B				
OTRAS FUENTES				
TOTAL				

Adicionalmente, se elabora un cuadro donde especifique, por concepto o rubro, los desembolsos proyectados, indicando además las fuentes de financiación y si es el caso, la forma como son las partidas.

Siempre es bueno distinguir entre costos directos (personal, equipos, viajes, transporte, materiales) y costos indirectos (administración del proyecto, papelería, agua, luz, teléfono, secretaria, mensajería, aseo).

GRÁFICO N.º 7 COSTOS TOTALES

CONCEPTO	APORTE TOTAL	PROPIOS	SOLICITADO		OTRAS FUENTES	TOTAL
			A	B		
DIRECTOS:						
INDIRECTOS						
TOTAL						

Desembolsos

Es preciso indicar las fechas exactas en que se requieren las contribuciones para el proyecto, de esta manera la fuente de cofinanciación sabrá en qué momento debe disponer de los recursos para el respectivo desembolso de la entidad solicitante.

Ingresos

Se trata de proyectar las cantidades requeridas, por fuente de financiación y para cada año, por todo el tiempo de duración del proyecto. Estos valores deben corresponder a las exigencias de recursos para cada una de las actividades previamente identificadas y señaladas en el cronograma. De esta manera es posible esta-

blecer cual es el presupuesto necesario para cada uno de los momentos en la vida del proyecto.

Un cuadro como el siguiente puede elaborarse para indicarle a las fuentes de financiación los requerimientos en términos del flujo de ingresos:

GRÁFICO NO. 8 FLUJO DE INGRESOS

TIEMPO	FUENTE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
1. Propios					
2. Contribución A					
3. Contribución B					
4. Otras Fuentes					
TOTAL					

Al valorar los ingresos es fundamental calcular las contribuciones de la entidad que está solicitando recursos a las fuentes de financiación, y se especifican como recursos propios. Generalmente la contrapartida de la entidad solicitante se da en términos de gestión administrativa y apoyo logístico y de infraestructura.

Flujo de fondos.

Es un cuadro resumen en donde se indica mes a mes, los ingresos y los egresos (directos e indirectos).

Es fundamental recordar que cuando la proyección se hace para varios años se debe calcular en valores actualizados indicando el porcentaje de variación.

Incluye el proyecto la forma como se garantiza la continuidad del mismo. Esta continuidad debe presentarse en dos sentidos:

1. Cumplimiento de metas en el mediano y largo plazo. Compromiso de los participantes y de los beneficiarios.
2. Continuidad de recursos y acciones por autosostenimiento, dependencia o combinación de las dos anteriores.

Así mismo, el proyecto debe presentar una proyección de los resultados esperados de acuerdo con la misión institucional, el diagnóstico, el propósito general y los propósitos específicos que se cumplirán de acuerdo con el cronograma de actividades elaborado.

Se trata de identificar a priori las ventajas (beneficios) y las posibles desventajas (efectos negativos) y expresarlos en términos de indicadores (cuantitativos y cualitativos). Es fundamental que las variables que servirán para la evaluación (expost) o final, sean las mismas que consideramos en este resumen de impacto (exante) antes de la ejecución del proyecto, pues de esta forma garantizamos puntos de comparación.

La formulación del proyecto debe especificar cómo y quiénes serán responsables del sistema de evaluación permanente.

NOMBRE DEL PROYECTO

Como último elemento en la formulación de un proyecto aparece el nombre del mismo. En ocasiones se establece con anterioridad el nombre, lo que puede constituirse en un obstáculo para la comprensión del contenido. El nombre debe reunir las características básicas identificadas en el proyecto: ¿Qué se va a hacer?, ¿a quién va dirigido?, y ¿en dónde se va a ejecutar?. Precisar el nombre del proyecto evita equivocasiones o interpretaciones distorsionadas que en una lectura rápida entregada en el resumen ejecutivo podrá generar un desinterés de las posibles fuentes de financiación. Es muy común encontrar en proyectos culturales la tendencia a utilizar nombres en sentido metafórico, lo que en términos literarios alcanza toda su validez no obstante, cuando se solicitan recursos a diferentes entidades, estas no necesariamente disponen de funcionarios que interpreten con claridad las metáforas.

EJEMPLO No. 1

Proyecto Biblioteca Municipal de Santiago

MISIÓN

La Biblioteca pública Municipal de Santiago, tiene como misión propiciar los espacios para la investigación y reflexión a partir de la recuperación de fuentes documentales y bibliográficas. Así mismo sirve como fuente de consulta para estudiantes, investigadores y público en general.

RECONOCIMIENTO DEL CAMPO DE ACCIÓN

Santiago es un municipio ubicado al Sur-occidente del Departamento del Nogal, con una población de 18.000 habitantes distribuidos así: En el casco urbano 11.500 y en la zona rural 6.500. Existen 6 escuelas de Educación Primaria y 3 colegios de Educación Secundaria. La Universidad Central del Estado desarrolla programas de Educación abierta y a distancia en carreras

tecnológicas orientadas hacia la recuperación de la vocación agrícola y ganadera que tradicionalmente ha tenido el Municipio. La población escolar es de 2.250 alumnos.

De los 9 centros educativos sólo cuentan con algunas colecciones de libros ubicados en las bibliotecas escolares. La mayoría de estos libros están desactualizados y son básicamente enciclopedias, que muy poco ayudan en las consultas de los estudiantes.

El trabajo de la Biblioteca Pública municipal se respalda en la colección bibliográfica que cuenta con 2.700 títulos de varios temas, tiene 10 mesas y 40 sillas para consulta. Los directores que han pasado por la Biblioteca han desarrollado cada uno de ellos lo que han considerado mejor para el manejo de su gestión, sin embargo, no se ha podido establecer una relación directa con la Administración Municipal. El presupuesto que se le asigna mensualmente para su funcionamiento, adquisición de material y programas hacia la comunidad es prácticamente inexistente. No obstante, la voluntad de trabajo, la mística con que sus funcionarios asumen sus responsabilidades hace que la Biblioteca no haya decidido cerrar sus puertas.

La única biblioteca que ha existido en el Municipio es ésta, desde donde se ha intentado realizar un trabajo para incrementar el número de libros para su público. A pesar de los esfuerzos internos de la Biblioteca, la comunidad no ha respondido y cada vez más establece una distancia con la biblioteca. El número de usuarios, aunque es bastante importante, sólo consulta libros para resolver las tareas de sus respectivas asignaturas académicas...

Algo que ha contribuido al estancamiento de la Biblioteca es la ausencia de un espacio propio, pues los lugares que ha ocupado han sido todos tomados en alquiler. A pesar de que el Municipio tiene propiedades, éstas han sido destinadas a otras dependencias de la Administración. Pareciera que la Biblioteca no resulta importante para el Alcalde y los Concejales, como tampoco para la comunidad.

De acuerdo con lo anterior reconocemos como oportunidades y amenazas lo siguiente:

OPORTUNIDADES

- No existe otra Biblioteca Pública en el Municipio.
- Se cuenta con una dotación básica importante.
- Se tiene voluntad para el trabajo.
- Se adquiere con facilidad, mística institucional.

AMENAZAS

- Inestabilidad laboral
- Politiquería
- Falta de recursos
- Apatía de la comunidad
- Desinterés de la Administración Municipal

LLUVIA DE IDEAS SOBRE PROBLEMAS

- Ausencia de infraestructura física propia (1).
- Limitación en la comunicación entre la Biblioteca y la Administración Municipal (2).
- Falta de interés de la comunidad por los asuntos de la Biblioteca (3).

- Ausencia de un plan de desarrollo de la biblioteca (4).
- Vacío en la capacitación de los funcionarios (5).
- Ausencia de presupuesto suficiente (6).
- Vacíos en la gestión Administrativa (7).

**APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTO
CRUZADO SOBRE LOS PROBLEMAS ENUNCIADOS**

PROBLEMAS								Σ			Σ%			
	1	2	3	4	5	6	7	F	D	N	F	D	N	%
1		N	D	N	N	N	N	0	1	5	0	16.6	83.4	100
2	F		D	D	F	F	D	1	3	2	16.7	50	33.3	100
3	F	D		N	N	F	D	2	2	2	33.3	33.3	33.3	100
4	F	D	F		D	F	D	3	3	0	50	50	0	100
5	N	F	F	F		N	F	4	0	2	66.6	0	33.3	100
6	F	N	N	N	D		N	1	1	4	16.7	16.7	66.6	100
7	F	F	F	F	F	F		6	0	0	100	0	0	100

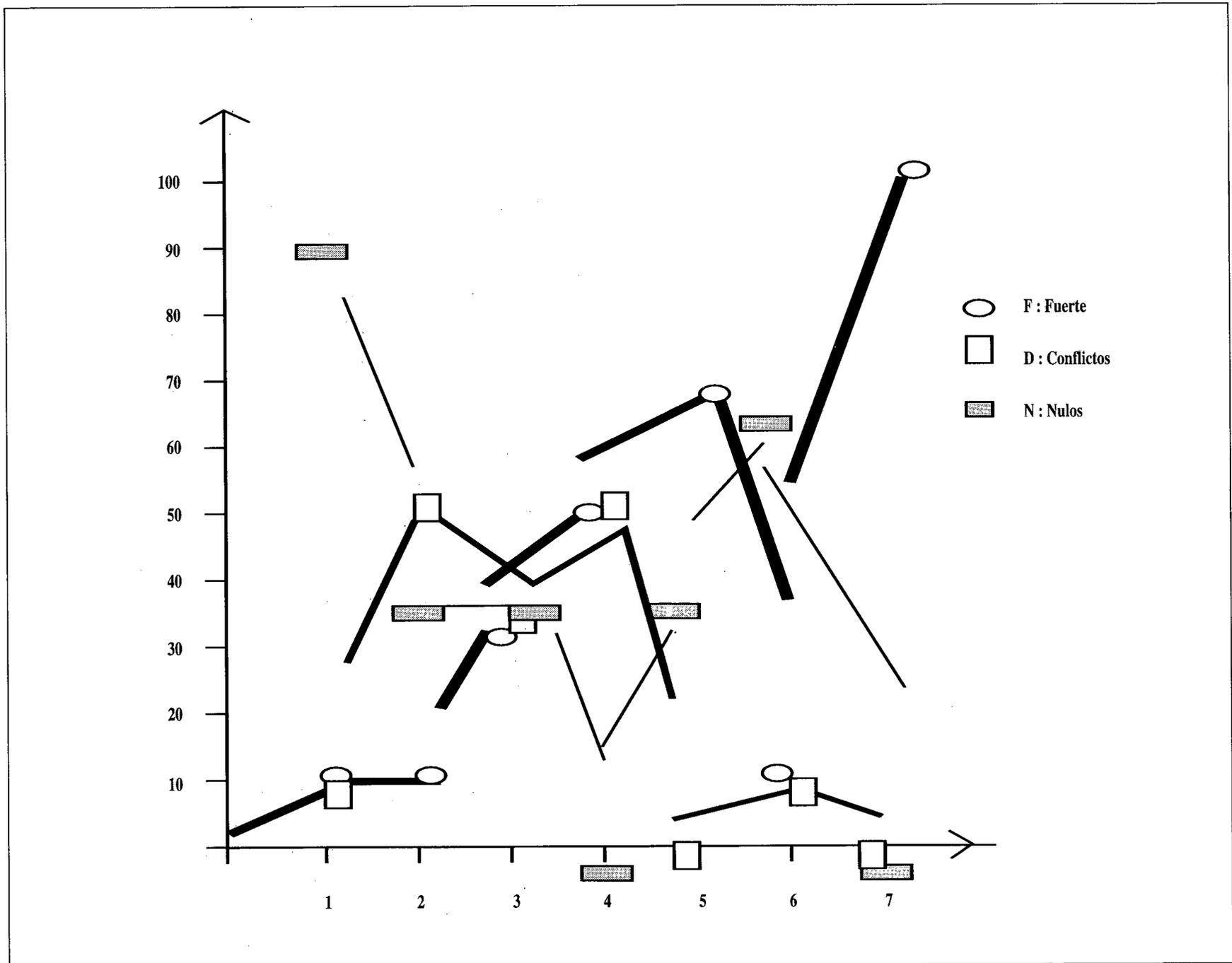
N: NÚMERO TOTAL DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS

N -1: 100% DE PROBLEMAS EVALUADOS

7 -1 = 6

6 = 100%

GRÁFICO DE LA MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO



PROBLEMA PRIORITARIO O MOTRIZ

El problema identificado en la aplicación de la Matriz como prioritario fue el número 7 de nuestro listado: Vacío en la gestión administrativa. Lo que significa que el problema más importante que tenemos que resolver en nuestra biblioteca es el de la Gestión Administrativa.

FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto “Fortalecimiento de la Gestión Administrativa y Cultural en la Biblioteca Pública de Santiago, Departamento del Nogal”, será ejecutado por la misma entidad, adscrita a la Administración Municipal. Este proyecto busca mejorar los niveles de comunicación entre las instancias municipales, con el propósito de generar mejores condiciones para el trabajo desde la Biblioteca Municipal. El proyecto se ejecutará en un tiempo máximo de nueve (9) meses con una inversión de \$ 31 ‘300.000. Con su ejecución se iniciará un proceso en el que se beneficiarán 2,250 estudiantes de forma directa y 18.000 habitantes de forma indirecta. Para la ejecución del proyecto se cuenta con la participación presupuestal del Municipio, el Departamento, la Nación, la Empresa Privada, y por supuesto, con recursos propios de la Biblioteca.

ENTIDAD SOLICITANTE

Biblioteca Pública Municipal de Santiago, Departamento del Nogal. Representante legal: Pedro Pérez. Alcalde Municipal. Responsable del proyecto: Diego Díaz, Director Biblioteca Municipal.

ANTECEDENTES

La Biblioteca pública Municipal ha trabajado en función de propiciar espacios para la investigación y la reflexión a la Comunidad del Municipio de Santiago. Sin embargo, dificultades de comunicación y de gestión han obstaculizado este propósito.

MARCO REFERENCIAL

Iniciaremos un proceso de investigación bibliográfica para ubicar experiencias que en el orden de la gestión administrativa se hayan aplicado a bibliotecas en otros lugares. La experiencia de otras áreas de la Administración Municipal como salud y educación serán de gran ayuda en el cumplimiento de nuestras metas y propósitos.

EL PROBLEMA

El vacío en la gestión administrativa ha producido una serie de dificultades que dependen de él. Este es un problema que de ser resuelto sin duda, ayudará al crecimiento en todos los niveles de nuestra biblioteca.

JUSTIFICACIÓN

Trabajar alrededor del problema identificado, nos permitirá resolver el 100% de los problemas identificados en el corto, mediano y largo plazo. Para una mejor interpretación sugerimos ver el gráfico que se anexa.

PROPÓSITO GENERAL

Establecer los niveles de la gestión administrativa y cultural en la Biblioteca Pública Municipal.

PROPÓSITOS ESPECÍFICOS

- Obtener infraestructura física propia

Meta: En dos años terminar la construcción de la biblioteca:

Indicador: Concientización de la administración municipal sobre la necesidad de la biblioteca.

- Mejorar la comunicación entre la Biblioteca y la Administración Municipal

Meta: En seis meses contar con un equipo de trabajo en el que tenga presencia la administración municipal.

Indicador: Acercamiento de la administración municipal a la biblioteca.

- Generar interés en la comunidad por asuntos de la Biblioteca.

Meta: En seis meses contar con un grupo de trabajo comunitario en torno a los proyectos que adelanta la biblioteca.

Indicador: Interiorización en la comunidad de los beneficios de la biblioteca.

- Elaborar un Plan de Desarrollo para la Biblioteca

Meta: Presentar el Plan de Desarrollo en cuatro meses.

Indicador: Inserción del trabajo de la biblioteca en el Plan de Desarrollo del Municipio.

- Capacitar a los funcionarios de la Biblioteca en áreas de importancia.

Meta: Capacitar a 8 funcionarios de la Biblioteca permanentemente.

Indicador: Mejor presentación de los servicios bibliotecarios.

- Canalizar recursos de diversos presupuestos oficiales y privados para la Biblioteca.

Meta: Presentar proyectos anualmente a posibles fuentes de financiación.

Indicador: Presencia y reconocimiento de la biblioteca en las fuentes de financiación.

LOCALIZACIÓN

Municipio de Santiago, Departamento del Nogal, Biblioteca Pública Municipal.

INFRAESTRUCTURA

2.700 libros. 10 Mesas. 40 Sillas.

3 Funcionarios de planta. 5 Auxiliares por convenio

BENEFICIARIOS

Directos: 2.250 estudiantes

Indirectos: 18.000 habitantes del Municipio

ACTIVIDADES

- Conformación equipo de trabajo.
- Definición de funciones
- Seminario sobre gestión
- Identificación líderes comunitarios
- Elaboración Plan de Desarrollo Biblioteca.
- Taller participación comunitaria
- Elaboración proyectos con participación comunitaria
- Identificación fuentes de financiación

- Presentación y gestión de proyectos específicos.
- Evaluación final.

CRONOGRAMA

TIEMPO ACTIVIDADES	MESES								
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Conformación Equipo									
* Definición Funciones	_____								
* Seminario sobre gestión		_____							
* Identificación líderes		_____							
* Elab. Plan de Desarrollo		_____							
* Evaluación parcial			_____						
* Taller participación comu.				_____					
* Elab. Proyecto. Com					_____				
* Identificación fuentes financ.						_____			
* Presup. Gest. Proy. Espec.							_____		
* Evaluación Final								_____	

Una vez establecidos costos de cada una de las actividades en : Recurso Humano, Recursos Físico y recurso logístico tenemos como resultado los siguientes cuadros de presupuesto:

FLUJOGRAMA DE FONDOS

ENTIDAD APORTANTE RECURSOS	Propios	Mpio.	Dpto.	Nación	Emp. priv.	Total
HUMANOS		11'700	2'000.000	2'000.000	500	16'000.000
FÍSICOS		3'000.000			1'500.000	5'000.000
LOGÍSTICOS	4'800.000		1'200.000	4'000.000		10'000.000
TOTAL	4'800.000	15'300.00	3'200.000	6'000.000	2'000.000	31'300.000

FLUJOGRAMA DE DESEMBOLSOS

ENTIDAD APORT. TIEMPO	MESES									TOTAL
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	
PROPIOS	533.	533.	533.	533.	533.	533.	533.	533.	533.	4'800
MUNICIPIO	1'000	1'000	3'100	1'000	1'000	3'100	1'000	1'000	3'100	15'300
DEPARTAMENTO			1'600			1'600				3'200
NACIÓN		2'000			2'000			2'000		6'000
EMP. PRIVADA		500.			500.		500.		500	2'000
TOTAL	1'533	4'033	5'233	1'533	4'033	5'233	2'033	3'533	4'133	31'300

CONTINUIDAD

Del fortalecimiento en la gestión desde la Biblioteca Pública Municipal, se obtendrá la generación de proyectos específicos que podrán ejecutarse con participación de los diferentes estamentos de la comunidad de Santiago. Así mismo los resultados de este proyecto se-

rán dados a conocer a través de boletines y reuniones comunitarias.

RESULTADOS ESPERADOS

Se espera desarrollar y consolidar las relaciones entre la biblioteca y la Administración, demostrando la importancia que ella tiene en la vida de la comunidad. Se tendrá como resultado la posibilidad de mejorar las condiciones de trabajo en la Biblioteca y se proyectará un estilo de trabajo diferente con participación de la comunidad.

ANEXOS

Se anexa al presente proyecto la matriz de impacto cruzado y su correspondiente gráfico

Ejemplo No. 2
Cámara de Comercio de Cali

VIVA LO BREVE'98
4º ENCUENTRO ESCRITO
DE CUENTO
CORTO Y PROSA BREVE

Se transcribe a continuación el diseño de un proyecto planteado con la metodología sugerida en este escrito y que ya se encuentra en ejecución. Agradezco a la Cámara de Comercio de Cali, su buena voluntad al permitir que se conozca y a Miguel Fernando Caro, escritor y tallerista del proyecto.

Presentación

VIVA LO BREVE es una propuesta que logra un acercamiento entre el joven y la literatura a través de

las expresiones literarias Cuento Corto y Prosa Breve. Igualmente crea espacios de encuentro y reconocimiento entre los jóvenes sin importar su procedencia social y con la comunidad en general, logrando así, convertirse en una alternativa de construcción de tejido social.

Costo del proyecto: \$ 19.160.000.

Antecedentes

Dada la acogida que tuvo desde 1994 la propuesta literaria del escritor Miguel Fernando Caro Gamboa a través de sus libros “Miguemungatzi” y “Alas”, la Oficina Cultural de la Cámara de Comercio de Cali lo invita a crear un proyecto que acerque los jóvenes a las letras, siendo el CUENTO CORTO y la PROSA BREVE las expresiones que permiten lograr ese objetivo.

En 1995 se convocan 500 estudiantes de 30 Colegios Públicos y Privados para dar inicio a esta propuesta original y creativa. A través de sus tres etapas: Motivación y Acercamiento, Formación y Estímulo, los jóvenes participaron activamente. Enviaron 350 escritos y se hizo un proceso de selección representativa, teniendo en cuenta ante todo, el estímulo como parámetro fundamental.

Durante la Feria del Libro en 1995 la Cámara de Comercio realiza el “Primer Encuentro Intercolegiado de Lectura de Cuento Corto y Prosa Breve”. En este acto se entregó a los 100 autores escogidos, sus maestros y planteles educativos el libro de las memorias “Viva lo Breve. Contó con la presencia de 1.000 estudiantes, convirtiéndose en el evento que más público reunió durante la Feria.

En 1996 se amplía la convocatoria y se reciben 450 escritos, incluso de estudiantes residentes en Santafé de Bogotá, Palmira y Buenaventura. En esta oportunidad se publicaron 150 cuentos. VIVALO BREVE 96 se convierte en una de las propuestas más interesantes dentro del acontecer literario de nuestra ciudad, dada la participación masiva del público.

En 1997, 42 colegios participantes y 800 escritos recibidos, confirman la efectividad del proyecto. Nuevamente el público se hizo presente en la Sala Beethoven para escuchar a los jóvenes escritores y compartir con ellos la inmensa alegría de ver sus escritos publicados.

El éxito obtenido se ha logrado por el compromiso de rectores y profesores con el proyecto, pero ante todo por la participación entusiasta de los jóvenes, resultado de los talleres de capacitación.

En estos tres años de trabajo el apoyo de los medios de comunicación, prensa, radio y televisión ha sido un elemento motivador para que los jóvenes conozcan y se vinculen al proyecto.

Propósito general

Crear encuentros entre el joven y las letras proponiendo el Cuento Corto y la Prosa Breve como las expresiones literarias escogidas para lograr dicho propósito, construyendo con éstas las condiciones que le permitan apropiárselas a través de sus sentimientos, experiencias, inquietudes... motivando un proceso de sensibilización y estimulación creativa que le ayude a tener una actitud positiva ante la vida.

Propósitos específicos

- a. Dar a conocer estas propuestas literarias mediante talleres de motivación y acercamiento, teniendo como herramienta la lectura de Cuentos Cortos y Prosas Breves.
- b. Realizar con los jóvenes talleres de formación literarias con propuestas pedagógicas novedosas que logren estimular en ellos el deseo de escribir.
- c. Integrar a las Secretarías de Educación y otras Entidades Culturales para concertar y realizar acciones que a corto, mediano y largo plazo permitan tener la mayor cobertura de colegios públicos y privados.
- d. Realizar talleres con los profesores para compartir con ellos la metodología aplicada a sus estudiantes y construir un diálogo de saberes que nos permita crear nuevos elementos para hacer más efectiva la labor de promoción de lectura y creación literaria.
- e. Crear un compromiso con los rectores para establecer bibliotecas de aula.
- f. Vincular activamente a la empresa privada, medios de comunicación y todas las fuerzas vivas de nuestra sociedad para seguir construyendo tejido social a través de esta propuesta.

Marco legal

Viva lo Breve es fácilmente adaptable al PEI. En la Normal Nacional de Señoritas ya forma parte de su Proyecto Educativo Institucional.

Igualmente existe una justificación legal en nuestra Constitución:

Artículo 70. - “El Estado tiene 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 personas que conviven en el país. El estado promoverá la investigación, la ciencia, el desarrollo y la difusión de valores culturales de nación.

Artículo 71.- “La búsqueda del conocimiento y la expresión artística son libres. Los planes de desarrollo económico y social incluirán el fomento a las ciencias 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 especiales a personas e instituciones que ejerzan estas actividades”.

Justificación

Al tener la posibilidad de expresarnos, de dejar volar nuestros sentimientos, fantasías, ideas, frustraciones o deseos... tenemos la posibilidad de crear espacios donde la tolerancia, la comprensión y el respeto por el cuento ajeno nos permiten construir un ambiente de paz.

Cuando somos protagonistas y no simples espectadores, nos comprometemos y empezamos a crear.

El Cuento Corto y la Prosa Breve crean un acercamiento entre el joven y el universo literario. Será tarea del mismo joven, profesores y familiares estimular dicha amistad hasta convertirla en una relación íntima.

Recordemos igualmente que todo proceso creativo positivo donde el joven es protagonista y como tal recibe reconocimiento y estímulo, es una propuesta de paz.

Localización

El proyecto se realizó en Santiago de Cali y en los municipios de Palmira, Jamundí, Yumbo, Buga, Cartago, Buenaventura, Sevilla, Roldanillo y Tuluá, a través de Colegios, Casas de la Cultura, Centros Culturales, Salones Parroquiales y Asociaciones Juveniles.

Dirección y coordinación del proyecto: Oficina Cultural - Cámara de Comercio de Cali.

Infraestructura

Un Director.

Un Coordinador Tallerista.

Una Secretaria.

Dos Promotores.

Oficina.

Un teléfono.

Un fax.

Un computador con correo electrónico.

Material promocional.

Correo.

Publicación del libro.

Beneficiarios del proyecto

En el Municipio de Santiago de Cali

Cada año se realizan talleres de Motivación y Acercamiento durante 3 meses en 60 Colegios, con un pro-

medio de 60 estudiantes por colegio, para un total de 3600 participantes.

Talleres de Formación Literaria durante 3 meses con grupos de 30 estudiantes por colegio, para un total de 1.800 participantes.

Igualmente, talleres para profesores, realizando uno mensual con 20 participantes en cada taller.

Total beneficiarios directos en el Municipio de Santiago de Cali: 5.460 personas.

Beneficiarios indirectos en el municipio de Santiago de Cali

Potencialmente todos los estudiantes que posean aptitudes literarias y estén cursando los grados 8°, 9° y 10° de bachillerato en colegios públicos y privados que conozcan la convocatoria a través de un correo directo o medios de comunicación.

Beneficiarios directos en los municipios

A cada Municipio se le asignan dos días para la realización de talleres de Motivación y Acercamiento y Formación Literaria. Durante el período de vacaciones estas actividades se efectuarán en las Casas de la Cultura y otras entidades, por tal motivo pueden ser incorporadas a las vacaciones recreativas de cada localidad.

Cada taller tiene un cupo máximo de 100 jóvenes.

Igualmente se benefician:

- Comunidad educativa en general.
- Familias de los participantes.

Actividades

- Vinculación de entidades públicas y privadas para desarrollar labores de apoyo logístico o ser inversionistas del proyecto.
- Visitas a Colegios y entidades donde se realizan los talleres para concertar las fechas de ejecución.
- Realización de talleres de Motivación y Acercamiento y Formación Literaria.
- Recepción de los trabajos remitidos por los estudiantes.
- Selección de los trabajos que serán publicados en el libro de memorias.
- Publicación de las memorias.
- Realización del encuentro de lectura y entrega del libro de las memorias a sus autores, profesores, bibliotecas y entidades participantes.
- Evaluación final.

Cronograma

TIEMPO MESES											
ACTIVIDADES	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	
Conf. Equipo											
Vincular Entidad											
Visitas Colegio											
Realizar talleres											
Recepcionar escritos											
Seleccionar escritos											
Publicar libro											
Realizar encuentros											
Evaluar proyectos											

Costos

Costos directos

- Honorarios del Coordinador **\$ 12.000.000**
Realización de
talleres, desplazamientos dentro
y fuera del Municipio de Santiago de Cali.
- Publicación de memorias en **\$ 3.000.000**
formato media carta. (2.000 ejemplares)

costos indirectos

• Diseño e impresión de 5.000 plegables para la convocatoria tamaño carta a una tinta.	\$ 600.000
• Implemento de los talleres.	\$ 50.000
• Diseño e impresión de 1.000 tarjetas de invitación para el acto final.	\$ 60.000
• Administración del proyecto.	\$ 1.000.000
• Honorarios de los promotores.	\$ 500.000
• Honorarios del grupo Asesor Literarios.	\$ 500.000
• Honorarios de la secretaria.	\$ 200.000
• Teléfono	\$ 100.000
• Fax	\$ 50.000
• Correo electrónico	\$ 100.000
• Alquiler de salas	\$ 1.000.000
Total costos del proyecto	\$ 19.160.000

Desembolsos

ACTIVIDADES	TIEMPO										
	MESES	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
Honorarios Coordinador		■	■		■	■		■	■		■
Publicación Libro										■	■
Admon. Proyecto		■	■	■	■	■	■	■	■		
Honorarios Promotor		■	■	■	■	■	■				
Honorarios Asesores											
Honorarios Secretaria									■	■	
Equip. Comunic.				■	■	■	■	■	■	■	
Alquiler salas								■	■	■	■
Plegables											
Papelería			■	■	■	■	■	■	■	■	■

Ingresos

FUENTE	TIEMPO										
	Millones \$	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
Cámara de Comercio	9.2	■	■								
Patrocinador A	5.0				■			■			
Patrocinador B	5.0				■			■			
Otras fuentes											
Total	19.2										

Continuidad

Realizado el primer ciclo de tres años en Santiago de Cali, donde se construyeron y validaron las propuestas pedagógicas y metodológicas, se da inicio a un nuevo ciclo de tres años ampliando la cobertura progresivamente hasta llegar a los 42 municipios del Valle del Cauca.

Igualmente diseñar un macro proyecto que desde el Valle del Cauca convoque a la juventud de Colombia aprovechando todos los adelantos que la tecnología nos ofrece.

Resultados 1998

- Realización de 114 talleres de Motivación y Acercamiento.
- Realización de 59 talleres de Formación literaria.
- Participación de 7.470 estudiantes de colegios públicos y privados a través de las diferentes fases del proyecto.
- Recopilación de 1.200 escritos.
- Publicación del libro “Viva lo Breve 98”. Memorias.
- Realización del “4º Encuentro Intercolegiado de Lectura.
- Creación de una base de datos que permita hacer un seguimiento del impacto logrado con el proyecto al interior de cada plantel educativo.
- Creación de una base de datos con los jóvenes participantes en los talleres para hacer seguimiento del proyecto e invitarlos a nuevas actividades.

- Creación de un sistema de recolección de datos que permita evaluar la parte pedagógica del proyecto.

Evaluación final del proyecto

Con el fin de hacerle un seguimiento a las actividades para establecer si se cumplieron los propósitos señalados en el proyecto, la Cámara de Comercio realizó un análisis estadístico de la información obtenida en 483 encuestas, equivalentes al 42,55% del total de los participantes.

Es importante anotar, que en este tipo de proyectos, la evaluación del 12% es representativa

Conclusiones

Los participantes (entre 11 y 20 años), tienen por preferencia de lectura los cuentos y en segundo lugar las revistas. En los adolescentes menores su mayor interés está en la poesía, y en los mayores (entre 18 y 20 años) el amor figura como tema predilecto.

Se presentan las contradicciones de la edad que sumada a la crisis de fin de siglo reflejan una tendencia a las inquietudes espirituales y religiosas como alternativa de respuesta a la problemática actual de la sociedad.

La práctica de lectura disciplinada se reduce a una vez por semana, pero se están haciendo otro tipo de lecturas a través del internet y la realidad virtual, que no han sido investigadas.

Cabe resaltar que solamente el 7% de los encuestados, lee los periódicos.

Algunas consideraciones

La experiencia de Cuento Corto y Prosa Breve cumplió con dos aspectos importantes como son el de **animación**, por cuanto su pedagogía basada en la lúdica inquietó a los adolescentes interactuando con el libro como un objeto placentero, y el de **promoción** porque mostró un panorama en torno a los libros permitiendo que el lector sintiera el placer de introducirse en el universo literario.

El proyecto sirvió para corroborar la validez metodológica reflejada en la participación masiva de jóvenes de ambos sexos, y en la convocatoria anual con la publicación del libro como resultado final.

Anexos

Reseña logros del tallerista Miguel Fernando Caro

Libros publicados

- “Miguemungatzi”, 1990
Imprenta Departamental.
- “Alas”, 1994.
Colección Autores Vallecaucanos
Gobernación del Valle.

Segunda Edición, 1995.
Editorial El Bando Creativo.

Tercera Edición, 1997. Editorial Novográfica.
- “Alucinante”, 1997. Editorial El Bando Creativo.

Premios

Primer lugar en el Concurso Internacional de Cuento Corto. Revista Kanora y Casa de la Cultura de Calarcá, 1986.

Proyectos

- Reestructuración: Cartillas del Programa Escuela Nueva del Ministerio de Educación Nacional. Creación 16 Cuentos Pedagógicos.

Entidad contratante: Fundación Multitaller de Materiales Didácticos de la Universidad del Valle (1996).
- C.I.R.E.S. Creación de Manuales para dinamizar Bibliotecas Municipales.

Entidad contratante: Fundación Multitaller de Materiales Didácticos de la Universidad del Valle (1996).

- Director de la Tesis de Post-Grado: Cuentos Ecológicos como Estrategia Pedagógica para la Enseñanza de la Educación Ambiental.

Entidad Contratante: Escuela de Post-Grados de la Universidad Santiago de Cali (1997).

- Jurado: Concurso Infantil de Cuentos Ecológicos para los niños del Valle del Cauca.

Entidad Organizadora: Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca C.V.C. (1996-1997).

Estos son algunos de los logros del creador de Viva lo Breve. Igualmente se destaca su actividad artística con su propuesta de lectura escénica que ha difundido por diferentes zonas de Colombia.

LA GERENCIA DE INSTITUCIONES CULTURALES De lo absoluto a lo relativo

Las instituciones culturales han sido consideradas, por lo común, como marginadas de los contextos que tienen que ver con los mecanismos, tendencias y proyecciones del “desarrollo”. Señalo las comillas en la palabra desarrollo porque sin tener en cuenta los procesos culturales de una localidad, región o nación es imposible, siquiera, sugerir alternativas para el desarrollo, tal como lo anotamos al inicio de este escrito.

Colombia, particularmente, ha dado pasos muy importantes que le están permitiendo avanzar en el reconocimiento de los procesos culturales y en el oportuno respaldo a las instituciones creadas para investigar estos procesos y devolverlos a la sociedad mediante propuestas que posibiliten su interiorización.

Desde 1908, Colombia espera que los gobiernos presten atención al ordenamiento del territorio que hoy ocupa diversos grupos humanos con igual diversidad cultural. Son nueve décadas en las que se han venido acumulando problemas jurisdiccionales al paso con aspiraciones colectivas por la creación de nuevos entes administrativos o por el cambio de límites geográficos o por una mejor presencia y distribución de los recursos del Estado.

Nueve décadas en las que se ha venido pensando en la posibilidad de afianzar mejores condiciones para que las sociedades alcancen niveles aceptables de vida. Tiempo en el cual se han perfilado postulados en la búsqueda de la convivencia ciudadana. Muchos intentos se han producido para llegar a plantear requerimientos fundamentales, estructurales, desde donde se desarrollan los conjuntos humanos: La cultura.

La consulta constante sobre el cómo y el por qué de la ocupación humana del territorio ha motivado a algunos gobiernos, lamentablemente muchos de ellos le encontraron respuestas únicas y exclusivamente economicistas pero no establecieron la pregunta que los condujera al ser humano, ocupante del territorio.

Dos postulados importantes se encuentran en el proceso de la Asamblea Nacional Constituyente de 1991, que le dieron firmeza justamente a los planteamientos que hoy consagra el título XI de la Carta Constitucional:

1. El ordenamiento del territorio debe conducir a la convivencia y el desarrollo humano.

2. La diversidad y el pluralismo cultural son los mejores elementos para alcanzar la integración como nación.

Con la posibilidad de la regionalización de Colombia quedó superado lo dispuesto en este campo por la Constitución de 1886, que había suprimido las expresiones locales al quedar estas sujetas a “instituciones bogotanas desde las que se dirigía un país desconocido para sus gobernantes” tal como lo expresa Camilo Castellanos.

El espíritu jurídico del título sobre regionalización en Colombia, en la Carta Constitucional, legitima y afianza el trabajo que las instituciones culturales realizan en nuestro país, toda vez que expresa lo siguiente:

“Se entiende por ordenamiento territorial un conjunto de acciones concertadas para orientar la transformación, ocupación y utilización de los espacios geográficos buscando su desarrollo socio-económico, teniendo en cuenta las necesidades e intereses de la población, las potencialidades del territorio considerado y la armonía con el medio ambiente”.

Podríamos interpretar este planteamiento desde muchas posibilidades pero, tal vez, la más importante es la que determina una necesidad inaplazable de adelantar procesos de investigación cultural que den como resultado interpretaciones sobre imaginarios sociales y formas adaptativas, generadas en el seno de las comunidades, para establecer relaciones con el medio ambiente. Estas investigaciones y la socialización de sus resultados permitirán avanzar en grados de articulación de la variable cultural a estos nuevos

procesos en los que debe ingresar el concepto de desarrollo.

La variable cultural entonces, podrá trabajar explícitamente sobre las necesidades de los diversos grupos culturales, sobre la ubicación ecológica en donde será necesario observar entre otros elementos la distribución poblacional por regiones, las formas y mecanismos de los asentamientos humanos y las estructuras agroalimentarias, sobre las estructuras políticas en donde han descansado y salido los “modelos de desarrollo”, en donde sea posible dinamizar la complementariedad de las regiones y reconceptualizar la noción del Estado como agente rector del desarrollo; sobre las determinantes sociales que ayuden a la interpretación de las formas de socialización, de las formas de organización y por supuesto que interprete las relaciones de poder.

En este sentido el trabajo de las instituciones culturales se enfrenta a retos de indiscutible importancia. Es en las instituciones culturales: Casas de cultura, bibliotecas, archivos, museos, escuelas de artes, etc. , en donde se encuentra o al menos debe encontrarse, la materia prima para acceder a las articulaciones descritas anteriormente: La información. Sin ella es imposible avanzar en un proceso. Con ella es posible no solo posicionar la institución en la unidad administrativa en que se encuentre, sino que es posible intervenir en las acciones que se emprendan desde el Estado o desde la empresa privada y que vayan dirigidas a grupos de población específicos.

Las instituciones culturales guardan una ventaja inmensa sobre otras instituciones fundamentada en

Las instituciones culturales guardan una ventaja inmensa sobre otras instituciones fundamentada en el insumo de su quehacer, es lo que le permite existir: el ser humano, alma y nervio de la institución cultural, es lo que le da sentido.

el insumo de su quehacer, es lo que le permite existir: el ser humano, alma y nervio de la institución cultural, es lo que le da sentido.

Es preciso recordar que la cultura abarca la totalidad de los fenómenos presentes en la existencia humana. Sin ella no sería posible la ciencia ni la religión, la política ni la magia, la economía ni las artes y ninguna otra manifestación de nuestra vida tal como la concebimos hoy.

Una institución es como tal en la medida en que el ser humano se la apropia y la dinamiza y con mayor razón esta afirmación encuentra su sentido en una institución cultural.

Las instituciones culturales son ante todo organizaciones al servicio de la comunidad, se debe a ellas y todo lo que de allí surge ha sido tomado en préstamo de donde se originó: Las sociedades.

En nuestro medio encontramos instituciones culturales en amplios perfiles, algunos han definido con precisión y claridad su quehacer, es decir, su misión y otras que pretenden hacer de todo porque asientan en el falso concepto de que como cultura es todo, entonces su deber es hacer de todo, sin importar el para qué, el por qué, el cómo, etc. Ya lo habíamos anotado, al afirmar que cultura no es todo y que es necesario diferenciar entre los hechos sociales y los hechos culturales. Sobre éstos últimos es desde donde es posible construir una misión institucional.

Las instituciones culturales, como organizaciones, presentan en general dos grandes campos desde donde ejercen su misión:

1. Académico.
2. Administrativo.

Desde lo académico se considera la investigación de procesos culturales que conducen a la consecución de la materia prima con que trabaja la institución. Estas investigaciones se orientan hacia las áreas de énfasis determinadas en su misión y contienen un trabajo constante de observación y contacto con el entorno en el que se encuentra. En lo administrativo se consideran todos los aspectos logísticos con los que la institución puede responder a las exigencias del entorno. La organización administrativa incluye desde la conformación de los equipos de trabajo, el diseño de programas y proyectos, la consecución de presupuesto, la administración, la dinamización de la gestión, las relaciones con el entorno en donde se encuentran las instancias del saber y del poder, hasta las reglamentaciones y cumplimiento de las disposiciones de trabajo.

Los recursos se administran, la cultura no.

Vista de esta manera la institución cultural no tendría mayores diferencias con cualquier otra institución de un sector distinto. Sin embargo, su diferencia se marca en la concepción de la Gerencia. Es preciso decir que gestión, administración y gerencia no son lo mismo, no al menos para las instituciones culturales. Estos conceptos tienen definiciones muy precisas y podría afirmarse como cercanos y complementarias. Gerencia viene del latín “gerere” que significa dirigir, orientar; mientras que administración implica la acción de administrar una unidad pública o privada específica. Los recursos se administran, la cul-

tura no. Gestión viene de gestar del latín “gestare” que significa llevar, ayudar a crecer ideas o tendencias individuales o colectivas.

La gerencia tradicional, la que nos acostumbramos a observar, toma el concepto de gerente como aquella persona que determina negocios y lleva la representación legal de una institución, da órdenes y toma la última decisión, es omnipotente e inequívoco.

La gerencia tradicional es una gerencia ideal que se fundamenta en lo absoluto y pretende estar en el paraíso, en donde todo tiene que presentarse ya solucionado, no hay dificultades y conduce a conceptos moda, como la “excelencia” sin pensar si es la excelencia del gerente, de los funcionarios, de la institución o de la comunidad y más aún se arriesgan a plantear la “calidad total” como un modelo absoluto, totalizante, globalizante que sin duda desconoce las múltiples realidades del contexto en el que se encuentra la institución.

En estas instituciones tradicionales encontramos unos perfiles gerenciales que realmente llaman la atención. Es frecuente encontrar gerentes bomberos que pretenden prestar auxilio en toda parte pero no delegan responsabilidad alguna, atienden las emergencias, apagan los incendios pero no actúan de manera estructural para que las emergencias no se presenten más. Los **gerentes policías** también son frecuentes, aquellos que están a la expectativa de encontrar al funcionario en el error para proceder al castigo. El **gerente ignorante**, el que además de con compulsivo atrevimiento asume que conoce lo que la ins-

titución hace solo por haber llegado allí gracias a la irresponsabilidad de una decisión política o de un amigo inescrupuloso; generalmente estos gerentes son obstáculos para el crecimiento institucional. Sus intereses son bastante distantes de los propósitos que la institución tiene para el cumplimiento de su misión. El **gerente egoísta**, aquel que hace todo lo posible para que los funcionarios de la institución no se enteren de las posibilidades de crecimiento individual y colectivo, esconde con frecuencia las ofertas de formación, capacitación, intercambio, etc. El **gerente que lo sabe todo**, es una figura más frecuente de lo que se imagina. Ninguna decisión puede tomarse en la institución si no cuenta con la aprobación del gerente, si él no se encuentra la decisión tendrá que esperar hasta su regreso.

Este tipo de gerencia absoluta tiene como principio rector la ilusión. Se presentan tres ilusiones para satisfacer tres necesidades de estos perfiles de gerentes:

- Yo controlo El poder
- Yo pertenezco La afiliación
- Yo dirijo El logro

El yo controlo, yo pertenezco, yo dirijo es una actitud egoísta en donde se desconoce que el poder nos maneja, es una consecuencia del trabajo y su organización y que el reconocimiento de pertenencia institucional y los logros alcanzados son elementos que tienen sentido en la medida en que se adquiere la conciencia del colectivo, de la acción integral en don-

de aparece la noción del nosotros y se funda un pensamiento de globalidad.

La gerencia de instituciones culturales modifica notablemente este concepto y esta practica y la dimensiona como una gerencia real que encarna el carácter relativo de las sociedades y se establece en los contextos humanos, en las realidades que permiten la vida en dignidad.

En la gerencia tradicional, absoluta se pretende el poder como una forma para ejercer el dogmatismo, el saber como una consecuencia en donde no es permitida la discusión y en donde se busca con desenfrenado afán el acto heroico que permita el reconocimiento público. En la gerencia tradicional tiene asiento la rutina no la cotidianidad, en ésta se establece la posibilidad de crear nuevos mundos posibles, en la rutina se repite hasta que llegue el olvido.

La antigüedad genera memoria como única posibilidad para no olvidar.

En la gerencia tradicional la historia importa poco. En ella la historia pertenece al pasado y se desconoce que la antigüedad es un tiempo por vivirse, es un tiempo que hace parte de nuestra manera de estar en el mundo. La antigüedad es un tiempo por vivirse, no quedó atrás, está al frente en un espejo orientando el camino que se habrá de continuar. La antigüedad genera memoria como única posibilidad para no olvidar.

En la gerencia de instituciones que hoy concebimos, el poder se convierte en una condición libre, en donde libertad no es hacer lo que uno quiere, sino saber lo que quiere. Libre es aquel que se pregunta y que permite la pregunta. El poder, aquí, recupera lo humano. Concibe el mundo tal como se piensa. No

como se cree que es. El saber es la capacidad generadora de preguntas, es la recuperación de su dignidad y la ubicación de la pregunta es el lugar propicio para crecer en conocimiento, es decir, el saber recupera el sentido de lo humano. El acto heroico desaparece y le da vía libre a las historias que contengan memoria, que dejen huella humana, que libere al inagotable pozo de los deseos.

Para que ello se consolide es necesario tener en cuenta que las instituciones culturales existen para producir cambios en los individuos y la sociedad, para generar efectos e impactos que eleven la dignidad humana.

ELEMENTOS GERENCIALES

En consecuencia, es preciso elaborar un análisis sobre qué misiones alcanzan sus propósitos, cuáles han fracasado, cómo se define una misión, toda vez que la prueba definitiva no es la belleza de la retórica de su enunciación, sino la acción correcta.

Una misión debe enunciarse de manera operativa, de lo contrario no será más que una declaración de buenas intenciones. La enunciación debe centrarse en lo que esa institución realmente intenta hacer y luego, debe ejecutarse en forma tal que todos sus funcionarios puedan decir: Esta es mi contribución al logro de la misión.

La tarea de un gerente de una institución cultural es tratar de convertir la enunciación de su misión es una serie de puntos específicos.

El gerente de una institución cultural es ante todo un líder y como tal debe orientar los diversos procesos.

El gerente de una institución cultural es ante todo un líder y como tal debe orientar los diversos procesos con los que la institución trabaja. Este líder además de orientar (gerenciar) está en condiciones de regular el manejo de los recursos (administrar) y conoce formas y mecanismos para ayudar a que los procesos culturales, salidos de sus creadores, crezcan y se socialicen (gestión). El gerente, del que hablamos, no es necesariamente un creador artístico, aunque puede serlo, pero si debe ser creativo. El artista y el proceso que él desarrolla como creación, es en sí mismo un proceso individual, anárquico y en la mayoría de las ocasiones entrópico.

El proceso creativo es en sí mismo un proceso de crecimiento colectivo, solidario, tolerante y abierto. La creatividad llama al enriquecimiento del individuo en su relación con el entorno social y cultural. El gerente líder conoce el entorno, lo consulta, es tolerante, lo investiga y lo traduce en múltiples lecturas que posteriormente las retorna, a través de los canales institucionales, a la comunidad.

El gerente líder conoce el entorno, lo consulta, es tolerante, lo investiga y lo traduce en múltiples lecturas que posteriormente las retorna, a través de los canales institucionales, a la comunidad.

Las instituciones culturales, decimos, requieren ser orientadas por líderes. El liderazgo no es innato, ni mucho menos fabricado. El individuo adquiere liderazgo por su propio esfuerzo. En la capacidad de leer, reconocer, asumir y proyectarse desde su entorno.

El líder debe asumir las decisiones con respeto y equilibrio. Todos los funcionarios de una institución son líderes, razón por la que es preciso atender la responsabilidad inmediata de las funciones del cargo, sin olvidar lo que sucede a su alrededor. Un líder asume los

riesgos. Algunas instituciones se han visto abocadas al fracaso más por los excesos de prudencia que por los riesgos que han podido afrontar.

Lo peor que puede decirse de un líder es que el día en que se retiró, la institución se vino abajo. El derrumbe significa que el llamado líder no construyó nada.

El líder debe construir, para que aún sin él, o mejor aún, preferiblemente sin él, la tarea se enriquezca y continúe. Por lo que, el líder no le entrega la vida a la institución, sino sus mejores esfuerzos. En una institución cultural, es preciso contar con herramientas técnicas para la planificación. No obstante, en estas instituciones, lo único previsible son las crisis dadas las características relativas de los entornos.

El líder no le entrega la vida a la institución, sino sus mejores esfuerzos.

En este sentido la tarea más importante de un líder es anticiparse a la crisis a través de: capacitación, formación, innovación y renovación constante.

El gerente líder debe enfrentarse a los problemas que le presenta el éxito repetido en su institución. El éxito hace que se presente la euforia y en ocasiones la institución se expande más allá de lo permitido por sus recursos y luego se ve presionada a replegarse, generando así graves inconvenientes para el cumplimiento de sus propósitos.

Un líder es el que se adecua a la misión institucional sin perder en ningún momento su condición individual. Los rasgos propios de este gerente líder o las características de liderazgo, no existen. Las habilidades de un líder son casi imposibles de enseñar pero la mayoría de las personas las podemos aprender.

Los gerentes líderes más eficientes nunca dicen “yo”, no porque se hayan ejercitado en evitar esa palabra, sino porque no piensan en la primera persona del singular: Piensan en “nosotros” en el “equipo”. Este gerente-líder desarrolla su trabajo en actitudes como las siguientes:

- Voluntad y capacidad de escuchar. Escuchar no es una habilidad, es una disciplina.
- Disposición a comunicarse, a hacerse entender.
- No inventa excusas, ni busca responsables.
- Se da cuenta de la importancia del cumplimiento de la tarea, sin pretender reconocimientos personales.
- Genera herramientas para delegar responsabilidades, a través de la participación y concertación.
- Busca la toma de decisiones posibilitando el desacuerdo. Es consciente que una decisión tomada por consenso puede ser peligrosa.
- Entiende que las instituciones culturales no están en el mundo de los negocios. Se tienen transacciones, relaciones y reciprocidades con seres humanos.
- Comprende a las personas de la institución y estudia las sociedades de su entorno.
- Inspira y genera una visión institucional hacia el mediano y largo plazo.
- No da órdenes, sugiere el cumplimiento de los compromisos con responsabilidad.

- Tiene claro que trabaja con co-laboradores no con auxiliares y mucho menos con esclavos.
- Permite la comunicación hacia todas las direcciones dentro y fuera de la institución.
- Forma equipos y trabaja con ellos.
- Tiene un pensamiento integral, global sin perder de vista la particularidad.
- Está dispuesto a escuchar y aprender de todos.
- Tiene en cuenta las diversidades culturales para proyectar la institución.
- Practica la gerencia solidaria.

En consecuencia, la estructura administrativa de una institución cultural no es vertical, es horizontal en la medida en que permite la acción participativa en la toma de decisiones y en la proyección hacia el mediano y largo plazo pero ante todo porque asume la existencia de un modelo gerencial diferente: La **Gerencia Solidaria**.

Cuando este tipo de gerencia se aplica es posible reconocer la institución hacia el interior y hacia el exterior, leyendo de esa manera que las instituciones culturales no tienen un fondo o límite interior, como sí lo tienen las instituciones comerciales o de otros órdenes. En ocasiones esto confunde y se tiende a creer que todo cuanto se hace es correcto y virtuoso y sirve a una causa; de ahí la renuencia a decirse: si esto no produce resultados, tal vez se deba encausar los recursos hacia otro fin.

Es necesario, adquirir la disciplina del abandono organizado, quizás aún más que en una empresa comer-

cial, así como la capacidad de afrontar las opciones críticas. Por ejemplo, es necesario preguntarse, ¿qué servicios deben mantenerse y cuáles deberían ser abandonados? Este es un dilema tan terrible como común. El punto de partida es reconocer que los cambios no constituyen amenazas sino que abren un sinnúmero de posibilidades. Una vez admitido esto se abrirá paso a las innovaciones.

Tal como lo he intentado demostrar, a través de este escrito, la planificación es una estrategia del gerente de instituciones culturales. Pero el estilo de planificación aquí difiere del de otras organizaciones, pues se trata de implementar un estilo de planificación que involucre a los colectivos sociales.

En este sentido permite la asociación de múltiples conceptos y enriquece las propuestas y sus resultados. Los modelos de planificación tradicional no siempre resultan ser los más adecuados, ni los mejores para instituciones culturales. Las herramientas de planificación en las instituciones culturales deben tener en cuenta que el crecimiento de ellas debe estar acorde con su capacidad de ajuste, de esta manera podrá mantener: su ímpetu, su flexibilidad, su vitalidad y su visión. De lo contrario, estará destinada inevitablemente a su desaparición.

LA GESTIÓN DESDE LAS INSTITUCIONES CULTURALES

Hablar de procesos culturales es hablar de entornos sociales para lo que se hace necesario alcanzar un nivel de interpretación desde por lo menos tres dimensiones básicas: la política, la económica y la cultural. Cada una de estas dimensiones tiene características muy particulares en cuanto a su estructura y función en el ámbito de lo social no obstante, mantiene relaciones estrechas con las demás. Si bien es cierto que cada una de ellas puede diferenciarse de las otras dadas sus condiciones específicas dentro del conjunto social.

La dimensión política conduce a la puesta en escena de las actitudes que los individuos establecen frente a los demás individuos de su cuerpo social y frente a otros social y culturalmente diferentes, en donde se pone

a prueba el principio de la tolerancia como la capacidad para confrontar la otredad.

En la dimensión económica se establecen todos aquellos elementos mediante los cuales los individuos de una sociedad producen variable tangibles e intangibles y son distribuidos y consumidos de acuerdo con sus propias racionalidades. En este sentido la dimensión económica debe interpretarse en la posibilidad de las condiciones culturales en las que el individuo se inserta.

La dimensión cultural permite observar todas las acciones que los seres humanos reunidos en conjuntos sociales específicos desarrollan en su interior y la capacidad de comunicarse entre sí y con otros grupos sociales. Así, es posible observar la inmensa diversidad existente en las manifestaciones de las comunidades y las infinitas formas de comunicación a través de símbolos en la construcción de imaginarios sociales.

Es importante tener en cuenta que no todos los hechos sociales son hechos culturales. Un hecho social se convierte en un hecho cultural una vez la comunidad se apropia de él, lo asimila, lo interioriza, lo semantiza y lo reproduce para el crecimiento del colectivo y no para su destrucción.

Entendemos, entonces, por gestión de un proyecto cultural el proceso mediante el cual se facilita el acceso a los diferentes mecanismos e instancias que permitan la concreción de una idea en un proyecto y éste en una realidad. El proceso de gestión de proyectos culturales establece como elemento inicial el reconocimiento de la misión institucional en la cual se podría inscribir la

elaboración y ejecución de un proyecto determinado. El gestor de proyectos es ante todo un facilitador de procesos que debe asumir como propio el conocimiento del entorno en el cual se encuentran los creadores de las ideas a desarrollar para posteriormente entregar la formulación de los proyectos técnicamente identificados y elaborados a los administradores y gerentes de instituciones que podrían financiar o respaldarlos. Es muy importante tener en cuenta que en el momento de la presentación de los proyectos a las instituciones, sean públicas o privadas, se debe contar con pleno conocimiento de la misión de cada una de las instituciones a las que se va a dirigir la presentación del proyecto. Esto con el propósito de minimizar el riesgo de equivocarnos en la solicitud de recursos a organismos que por su condición institucional, estatutos, o disposiciones administrativas específicas no esté facultadas para apoyar propuestas de la naturaleza que se le está presentando.

En este sentido el gestor de los proyectos cuenta con la habilidad suficiente para orientar al creador en la búsqueda de los recursos que requiere para poner en marcha el proyecto.

Observamos anteriormente que todo el proceso de identificación, formulación y presentación del proyecto es fundamentalmente un proceso de negociación.

La gestión de proyectos se respalda entonces en algunas herramientas de carácter técnico que pueden, oportunamente, ayudar en el ejercicio de la negociación desde las ideas iniciales hasta la ejecución misma. “La gestión cultural es ante todo un quehacer libre, democrático, y ajena al dogmatismo; que comprende la

libertad como la búsqueda de la autonomía individual y colectiva dentro del reconocimiento de las carencias y posibilidades; y no como la ausencia de condicionamientos externos. Abierta a la participación y configurando consensos en forma comunicativa, sin ninguna pretensión de imponer modos de ser, sentir, actuar pensar”.

En ocasiones es importante tener en cuenta, circunstancias cotidianas con las que se encuentra un gestor de procesos culturales y que pueden entorpecer o viabilizar su labor, algunas de ellas podrían resumirse en los siguientes aspectos:

- El gestor en el proceso de estudio, observación y concertación de acciones con las comunidades se enfrenta a negociaciones constantes, allí de que debe tener en claro los resultados que desea conseguir y por qué de acuerdo con la Misión Institucional. Es importante tratar de establecer cuáles son los resultados que espera la contraparte.
- Una negociación no debe iniciarse si no se encuentra preparado, si es así ayuda el pedir tiempo para su iniciación, en este proceso y como parte de la preparación es útil pensar qué hacer en el caso en que no se alcance un acuerdo. La capacidad de negociación crece una vez se demuestre que esta suficientemente preparado y puede en consecuencia mostrar alternativas interesantes para las partes en cuestión. En la medida en que se demuestre mayor flexibilidad, mayor será el nivel de fortaleza en su posición para negociar.
- Las diferencias entre las ideas deben, en lo posible enriquecer el proceso con el propósito de conse-

guir puntos de convergencia que posibiliten observar desde varios ángulos un mismo asunto. En muchas ocasiones las partes en negociación ven las cosas de formas muy diferentes, por lo que no se puede dar por sentado que se llega a una negociación conociendo el punto de vista del otro.

- En ocasiones se presenta con dificultad el saber escuchar, este elemento es absolutamente necesario para lograr una buena negociación. Cuando se habla demasiado se corre el riesgo de no escuchar a los demás. Muchas personas necesitan reflexionar antes de continuar expresando sus ideas, ese silencio es preciso respetarlo y no interrumpirlo con una conversación inoportuna. Es recomendable tomar nota de lo que se esta planteando, esto ayuda a clarificar posteriormente algunos planteamientos que en el momento pudieron presentarse como confusos. Recordemos que las palabras son necesarias cuando son más importantes que el silencio.
- Es pertinente no aventurarse a sacar conclusiones y establecer críticas antes de tiempo, esto impide el florecimiento de las ideas creativas. Un proceso de negociación puede verse fuertemente enriquecido con las ideas creativas dadas libremente y sin prejuicios. Así una buena negociación puede incorporar la interpretación de los problemas a cada una de las partes. Es decir, que la presencia de los problemas debe convertirse en el fundamento para que el acuerdo al que se llegue sea duradero.
- Cumplir con los plazos establecidos es una herramienta eficaz en una negociación. Si no es posible

cumplir con un compromiso en un plazo definido previamente es oportuno disculparse y evitar interpretaciones negativas que puedan disolver el proceso de negociación. Así como se pueden solicitar nuevos plazos también es conveniente no establecer ultimátums. El ultimátum implica la presencia de un perdedor cuando lo que se busca con una negociación es justamente encontrar caminos para la cooperación.

BIBLIOGRAFIA

- ▷ACA URBINA, Gabriel, Evaluación de proyectos. México, 1995.
- BALTAR, Antonio, Control de la ejecución de proyectos por el método del camino crítico. En cuadernos del Ilpes. Santiago de Chile., 1971.
- BANGUERO, Harold, QUINTERO Víctor M, El Proyecto Social, Cali, 1990
- BURTON Celia y Otro, Guía practica para la gestión por proyecto. Barcelona, 1992.
- COLCULTURA, Hacia un mundo posible. Bogotá. 1993.
- DURKHEIM, Emile, Las Reglas del Método Sociológico, Buenos AIRES. 1981
- GARCÍA CANCLINI, Néstor, Culturas Híbridas, México. 1989.
- GRUPO DESCARTES, El Modo Proyecto. México. 1995.
- J. S. KAHAN. La Antropología como Ciencia. Editorial Anagrama. Barcelona.

- E.F. SHUMAHER: Lo pequeño es hermoso.
- MOJICA S. Francisco, La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro. Bogotá. 1991. Bases conceptuales del método prospectivo. Bogotá. 1989.
- LÉVI-STRAUSS Claude, Antropología Estructural. México. 1984.
- OGLIASTRI, Enrique, Manual de planeación Estratégica, Bogotá. 1991.
- PÉREZ CASTAÑO, Martha, Guía práctica de Planeación estratégica, Cali. 1990.
- SALLENAVE, Jean Paul, Gerencia y Planeación estratégica, 1985.
- SAPAG CHAÍN, Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos. Bogotá. 1995.
- EISS W. Joseph, Tamayo Mario, Manual del Proyecto de Investigación. 1988.
- PLAZAŞ, Clemencia y otras. La Sociedad Hidráulica Zenu. Colección bibliográfica Banco de La República. Bogotá. 1993.
- CORPES DE OCCIDENTE. Estrategia Prospectiva. Pereira. 1998.
- VAN HAGGEN, Victor W. Los Incas. Editorial Diana. México. 1965.

EJERCICIO

A manera de ejercicio y como recuento de lo sugerido en este libro, pongamos a prueba cada uno de los elementos que hacen parte de la formulación de un proyecto:

Presentación:

(También conocido como resumen ejecutivo).

Recuerde que debe utilizar un máximo de dos (2) cuartillas. Aquí debe incluir la información más importante sobre el proyecto: propósitos, tiempo de duración, costos totales, costos de presupuesto solicitados a la entidad fuente de financiación, resultados que espera obtener, descripción del entorno donde surge el problema, título del proyecto, etc.

Antecedentes:

(Breve descripción del entorno en el que surge el problema prioritario, como se ha desarrollado el problema históricamente. Revise la matriz de impacto cruzado, el gráfico y el reconocimiento del campo de acción).

Marco referencial:

(Haga mención a las experiencias que su institución tiene sobre problemas similares o al conocimiento del manejo que otras instituciones han hecho sobre problemas similares. Estas experiencias o reflexiones teóricas están contenidas en informes, libros, folletos, revistas, publicaciones periódicas, etc.).

Revise el reconocimiento del campo de acción.

Justificación:

(Describa brevemente porqué se va a trabajar sobre el problema priorizado y no sobre otro de los problemas enunciados. Cuáles son las garantías que ofrece resolver este problema). Revise el reconocimiento del campo de acción, la matriz de impacto cruzado y el gráfico.

Cronograma:

TIEMPO ACTIVIDADES	MESES									

Presupuesto:

(Traslade a los cuadros de presupuesto los costos calculados para la realización del proyecto, verificando las fuentes de financiación y los tiempos en los que podrá realizarse cada desembolso).

Continuidad:

(Indique la manera como el proyecto generará continuidad en la población beneficiaria, cómo se va a socializar el resultado del proyecto, a través de qué herramienta se dará a conocer las metas a las que llega el proyecto y a partir de allí hacia donde se puede continuar).

Resultados ex-antes:

(Describe los resultados a los que quiere llegar con la ejecución del proyecto y anuncie que sucedería si el proyecto no se ejecuta).

Resultados ex-post:

(¿Una vez ejecutado el proyecto cuál es la realidad que se habrá modificado?). Este resultado debe compararse con los resultados ex-antes. ¿Cómo describe el cambio?

TABLA DE CONTENIDO

Presentación	5
Prólogo	7
Introducción	11
Identificación del proyecto	31
La misión	33
Reconocimiento del campo de acción	41
Visión	47
El problema	49
Identificación	53

El proyecto	71
“Proyecto”	73
El proyecto cultural	75
Formulación del proyecto	77
Nombre del proyecto	105
Ejemplo No. 1	107
Ejemplo No. 2	119
La gerencia de instituciones culturales	135
Elementos gerenciales	145
La gestión desde las instituciones culturales	151
Bibliografía	157
Ejercicio	159

La presente edición de 1.000 ejemplares se
terminó de imprimir en el mes de junio de 1999,
editada por la Cámara de Comercio de Cali
y la Fundación ATMA.

Cali, Colombia



*Pareciera que en el ir y venir de
sus pensamientos-acciones Fernando Barona
atrapara del subconsciente realidades,
plasmándolas en letra sobre papel
haciendo caminos posibles
para que el lector de sus escritos
entendiera lo no entendido.
Es así que recibimos un nuevo texto
continuación de otro y seguro camino
para el próximo, que desde ya está gestando.*

M. Sebastian



*Pareciera que en el ir y venir de
sus pensamientos-acciones Fernando Barona
atrapara del subconsciente realidades,
plasmándolas en letra sobre papel
haciendo caminos posibles
para que el lector de sus escritos
entendiera lo no entendido.
Es así que recibimos un nuevo texto
continuación de otro y seguro camino
para el próximo, que desde ya está gestando.*

M. Sebastian