

Artífices

n.º 1

**Formulación de proyectos
artísticos y culturales con
enfoque comunitario**

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

Claudia Nayibe López Hernández

ALCALDESA MAYOR DE BOGOTÁ

SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE

Nicolás Montero Domínguez

SECRETARIO DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE

INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES – IDARTES

Catalina Valencia Tobón

DIRECTORA GENERAL

Paula Villegas Hincapié

SUBDIRECTORA DE LAS ARTES

Mauricio Galeano Vargas

SUBDIRECTOR DE EQUIPAMIENTOS CULTURALES

Leyla Castillo Ballén

SUBDIRECTORA DE FORMACIÓN ARTÍSTICA

Adriana Cruz Rivera

SUBDIRECTORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

LÍNEA SOSTENIBILIDAD DEL ECOSISTEMA ARTÍSTICO

Johanna Nieto Rojas

COORDINADORA

Juan Diego Jaramillo

CONTRATISTA- APOYO MISIONAL

EQUIPO DE SECTORES SOCIALES Y TERRITORIOS

Julieta Vera Quiroga

Migdalia Tovar Murcia

LÍNEA ARTE Y MEMORIA SIN FRONTERAS

Daniel Bejarano

COORDINADOR

Dana Sepúlveda

CONTRATISTA – APOYO MISIONAL

Paola Franco Saavedra

PROFESIONAL ADMINISTRATIVA

Corporación El Eje Creatividades

Colaborativas

Santiago Mejía Narváz

INVESTIGACIÓN, TEXTOS Y COORDINACIÓN PUBLICACIÓN

Julián García Castro - La Jaula Publicaciones

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Oficina Asesora de Comunicaciones

Angela María Canizalez Herrera

ASESORA DE COMUNICACIONES

María Barbarita Gómez

COORDINACIÓN EDITORIAL

Edgar Ordóñez

CORRECCIÓN DE ESTILO

© Instituto Distrital de las Artes-Idartes

Mayo de 2021

ISSN: en trámite

Idartes

Carrera 8 n.º15-46

Bogotá, D.C., Colombia

(57-1) 379 5750

contactenos@idartes.gov.co /

www.idartes.gov.co

El contenido de este texto es

responsabilidad exclusiva de los autores

ARTÍFICES N.º 1

Formulación de proyectos artísticos
y culturales con enfoque comunitario

contenido

Del mismo modo

**SOBRE ESTA
CARTILLA P. 6**



**SIETE PASOS PARA
CONSOLIDAR UN
PROYECTO P. 9**

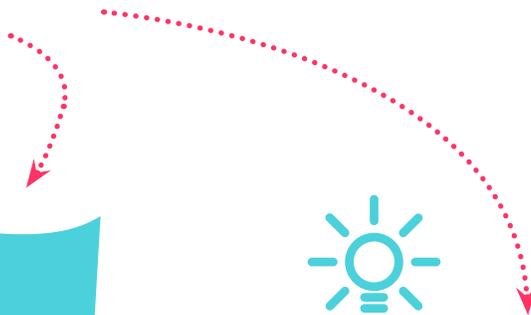
**DOCUMENTAR
(PROCESO TRANSVERSAL)
P. 12**



**INSPIRAR
P. 17**

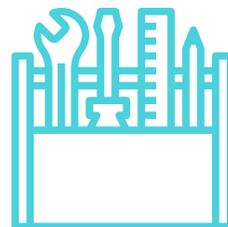
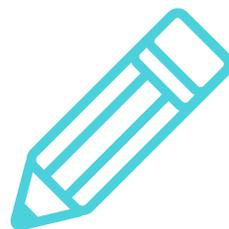


**IDEAR
P. 45**



FORMULAR

P. 59



IMPLEMENTAR

P. 80

COMUNICAR

P. 93



SISTEMATIZAR

(PROCESO TRANSVERSAL)

P. 109

y en el sentido contrario



Sobre esta cartilla

Esta cartilla plantea una ruta metodológica para la ideación, formulación, implementación y sistematización de proyectos artísticos con enfoque comunitario, como parte fundamental en un proceso efectivo de gestión cultural.

En siete etapas, reúne herramientas propias de la investigación social y el pensamiento de diseño, para proponer a sus lectores, ejercicios que apunten a la organización y visualización de la información que constituye un proyecto artístico y cultural con enfoque comunitario. Sitúa a las personas en el centro de la discusión, no desde una perspectiva individual, sino desde su capacidad de autoorganización y de hacer comunidad.

La plantilla plantea la idea de entender la gestión cultural como un ejercicio consciente para transformar proyectos de intervención comunitaria por proyectos de trabajo comunitario. Trasciende la noción de un público especializado que, de manera individual, apela a su comprensión para dar sentido a un proyecto, para hacer comunidad trabajando en la transformación colectiva de una situación, incluso acudiendo a la creatividad colectiva para



el desarrollo de tal proyecto. Desde esta perspectiva, la gestión cultural consiste en poner en diálogo diferentes miradas que habitan, comparten y se encuentran en un mismo territorio, que es dotado de sentido con la manifestación de las relaciones sociales producto del hecho artístico.

Para lograr esos propósitos se proponen dos tipos de ejercicios:

1. AMARILLO

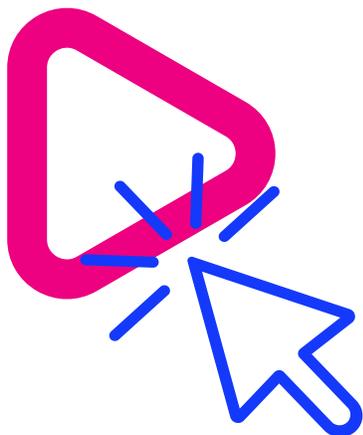


Esta categoría agrupa ejercicios internos, propios del artista o colectivo. Se deben desarrollar a puerta cerrada, en el taller, y sobre todo deben ser realizados por quienes están a cargo de estructurar y escribir el proyecto.

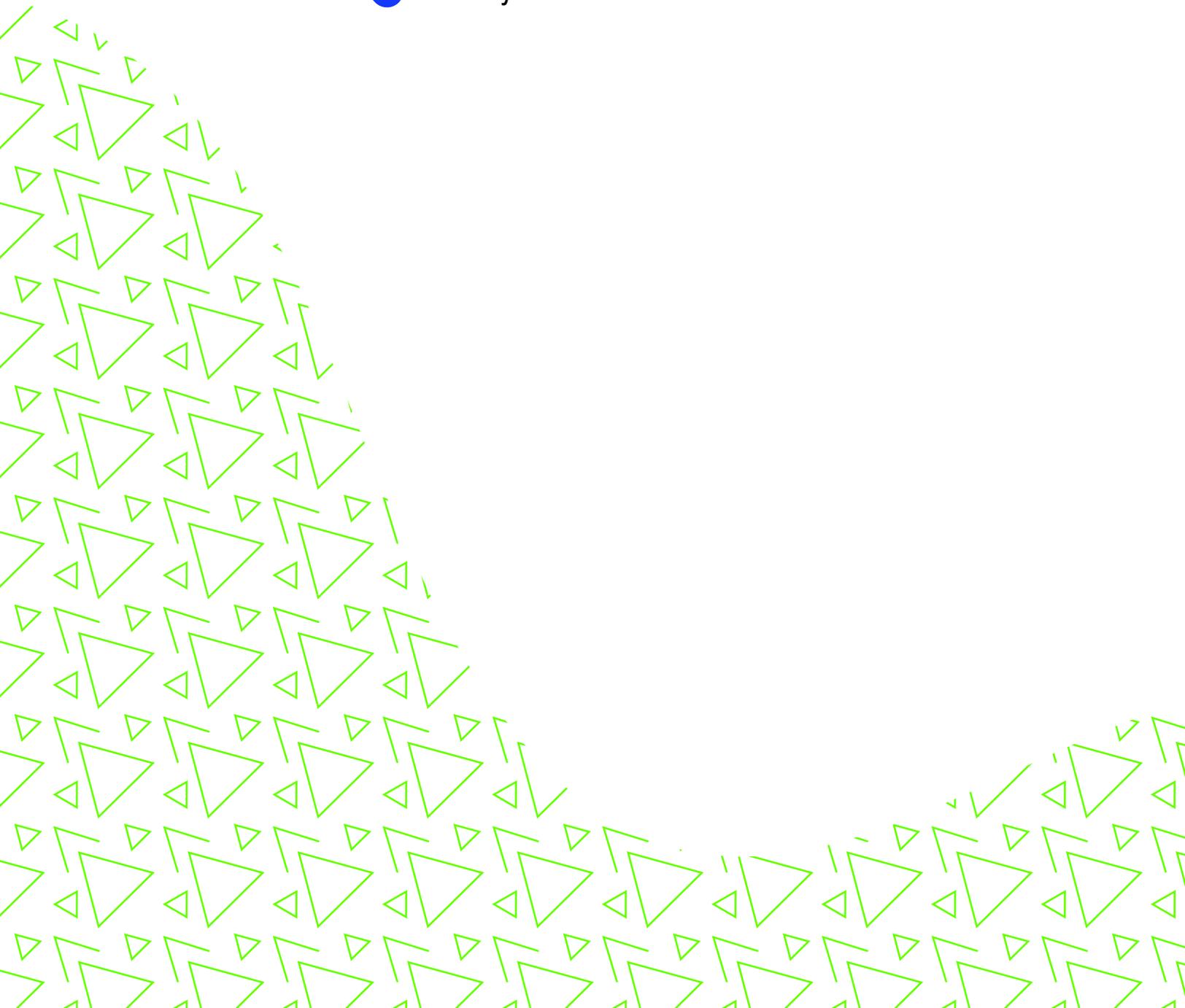
2. AZUL



Comprende ejercicios colectivos comunitarios y participativos que vinculan a la comunidad mediante la conversación, y buscan alimentar el proyecto desde múltiples miradas.

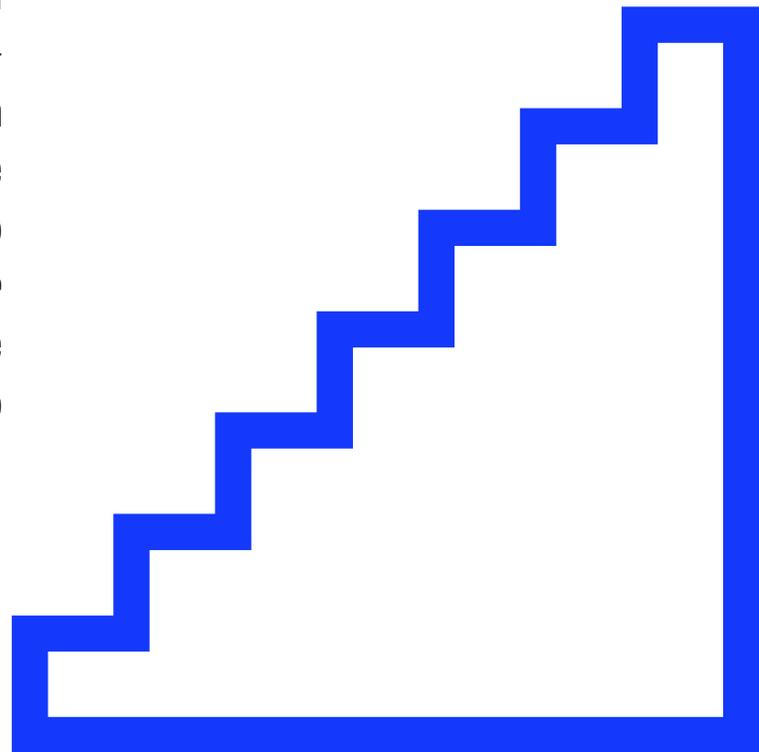


La cartilla incluye enlaces a documentos que permiten complementar y profundizar los temas desarrollados en cada etapa del proyecto. Asimismo, propone una ruta metodológica que busca desarrollar de manera clara las diferentes etapas que constituyen pensar y realizar un proyecto artístico y cultural.



Siete etapas para consolidar un proyecto

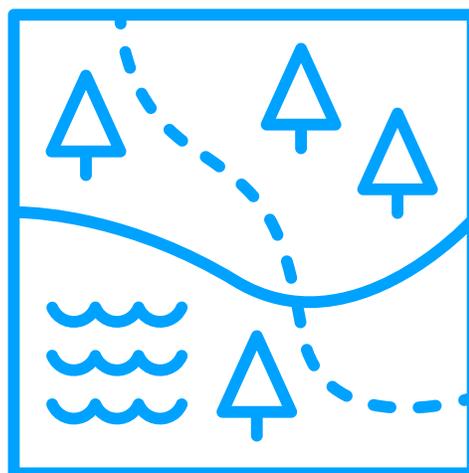
Las etapas del proyecto conforman un conjunto de actividades y tareas necesarias para consolidar los resultados asociados al desarrollo de la misma, es decir, a una parte específica del proyecto. Las etapas permiten alcanzar resultados tangibles, que a su vez son insumos para el desarrollo de otra etapa, proceso que se repite en cada paso. Las etapas de un proyecto son interdependientes y nunca deben estar desconectadas; sin embargo, cada etapa puede organizarse de diferentes formas en el ejercicio mismo del proyecto.





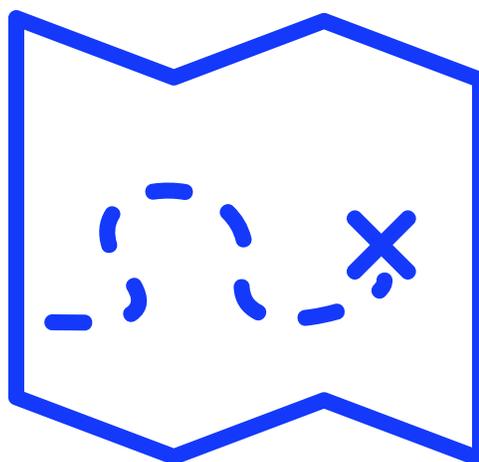
RUTA 1

[idear + implementar]



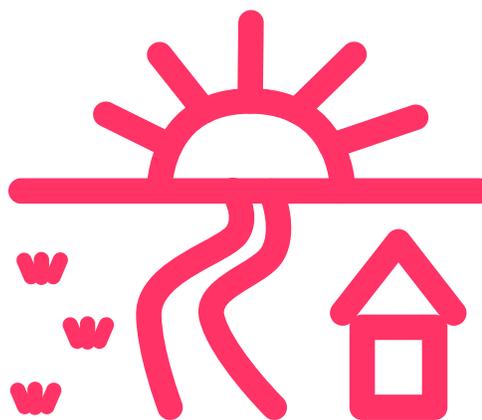
RUTA 2

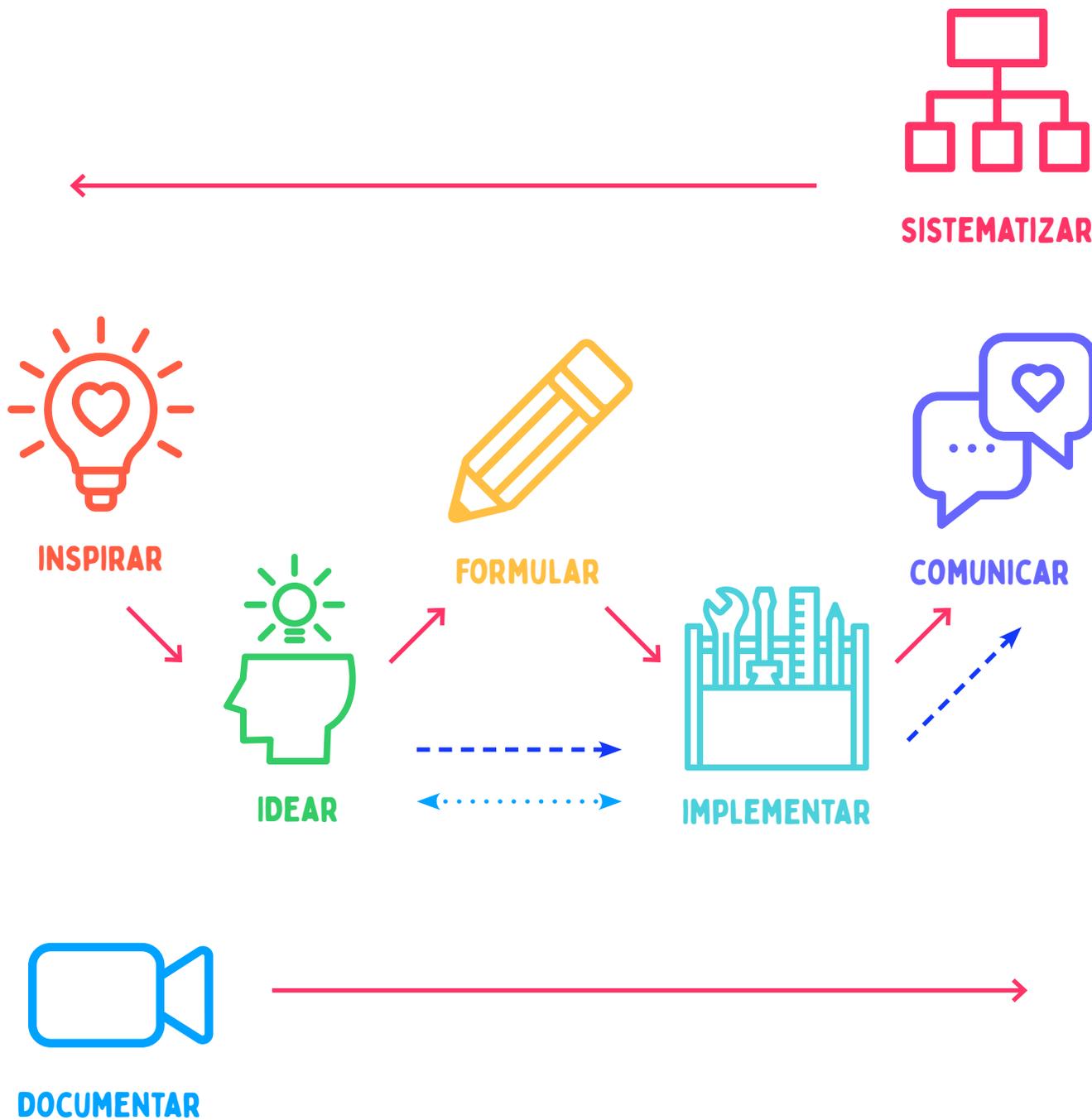
[idear + implementar +
comunicar]



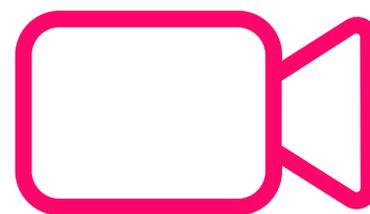
RUTA PROPUESTA:

inspirar + idear + formular +
implementar + comunicar +
sistematizar/documentar



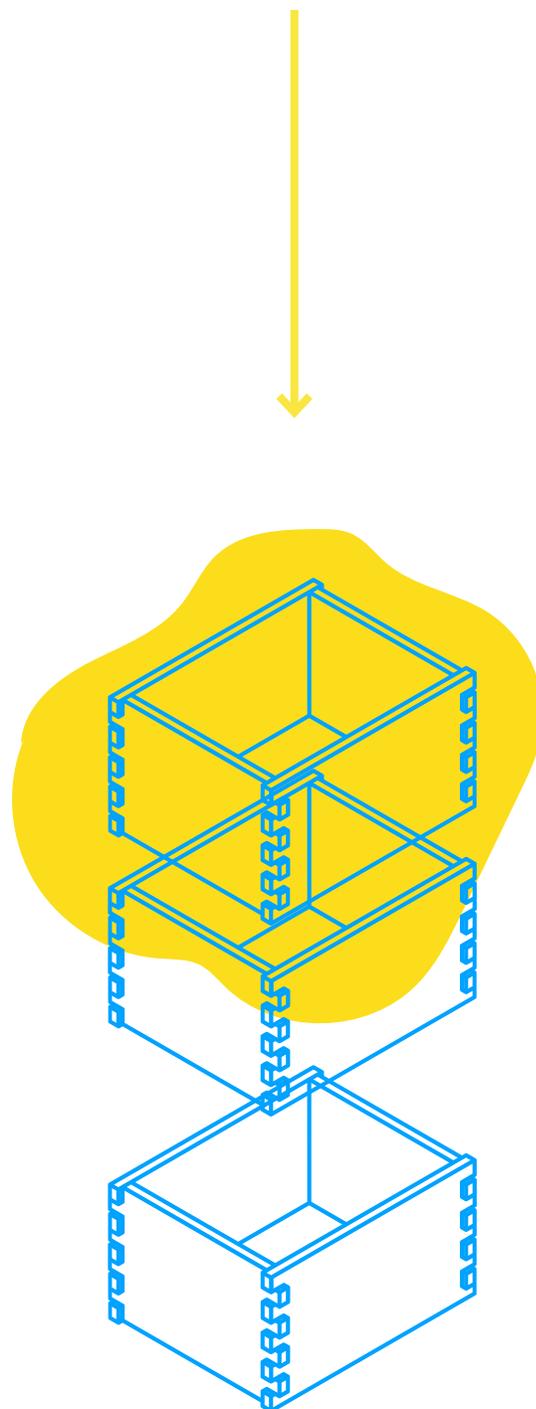


Documentar



La documentación del proceso se reconoce como una acción transversal a cada una de las etapas del proyecto. Se desarrolla desde la primera hasta la última etapa del proyecto y consiste en registrar de manera escrita, gráfica o audiovisual el proceso creativo y de ejecución del proyecto. La documentación es la memoria del proyecto, y depende de cómo sea catalogada y organizada, así como de los usos que pueda tener en los productos del proyecto o como insumo principal para un ejercicio de evaluación y sistematización.

Es importante centralizar toda la información posible en la bitácora del proyecto. Tenga en cuenta que los contenidos derivados de la documentación son audios, fotos o videos.



BITÁCORA DE PROYECTO



La bitácora es una herramienta para documentar el proceso creativo. Es un cuaderno en el que se puede relatar el desarrollo del proyecto. Este documento guarda un registro de la evolución de una idea y la forma en que se transforma en acciones hasta convertirse en un proyecto, pues lo comprende en su máxima expresión y complejidad, lo que permite consultar cuantas veces sea necesario todas las relaciones que se dan durante el proceso de investigación-creación.





CREANDO LA BITÁCORA

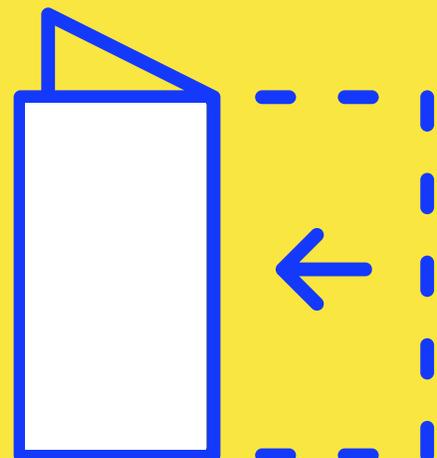
🕒 **TIEMPO APROXIMADO: 2 HORAS**

✅ **MATERIALES: 1 CARTULINA TAMAÑO CARTA DE COLOR, 10 HOJAS TAMAÑO CARTA BLANCAS, GRAPADORA, BORRADOR DE NATA**

PROPUESTA ANÁLOGA

Para iniciar, disponga en una mesa los materiales. Con las manos limpias, doble cada una de las hojas por la mitad en sentido horizontal. Una vez tenga las diez hojas dobladas, realice la misma operación con la cartulina. Por ser la cartulina más gruesa que el papel, la utilizaremos como portada de la bitácora. Ubique dentro de ella, en un solo paquete, las hojas, armando un cuaderno.

A continuación, tome la grapadora, el borrador y el cuaderno. Acto seguido, ubique el borrador sobre la mesa, tome el cuaderno abierto con las hojas vueltas hacia la superficie de la mesa, y ubique sobre el borrador el cuaderno, calculando el centro del lomo, es decir, la grapa debe ir sobre el



el ejercicio continúa en la siguiente página --->

doble. Con la grapadora abierta, ponga una grapa en el doble. El cuaderno debe quedar pegado al borrador con la grapa. Separe el cuaderno del borrador y cierre la grapa con los dedos. Repita esta operación dos veces más, ubicando otras dos grapas en los extremos del cuaderno. Ya tiene su bitácora.

Ahora comience a anotar, dibujar y reflexionar sobre su proyecto. Cuando tenga un nombre, intervenga la portada. Tenga en cuenta que no puede arrancar ninguna página, así piense que la información allí contenida no sirve o es absurda. En la bitácora se valoran los detalles y se aprecian los tachones, pues ellos son la evidencia del proceso. En caso de ser necesario, sume tantas hojas como requiera. Haga de su bitácora la memoria del proyecto.

PROPUESTA DIGITAL

Esta propuesta de bitácora busca el acercamiento y la apropiación a herramientas ofimáticas en línea, que permitieran tener en la nube un espacio de almacenamiento y archivo digital. Para ello se propone usar las herramientas que Google ofrece de forma gratuita y que prestan un buen servicio.

el ejercicio continúa en la siguiente página --->

Para comenzar, debe tener o abrir un correo Gmail. Una vez tenga acceso al correo podrá hacer uso de las aplicaciones de Google. Allí encontrará aplicaciones como Drive, Maps, Calendar y Meet, que deben ser revisadas y aliadas en el desarrollo del proyecto.

Para este ejercicio, hay que entrar en el Drive. La interfaz del correo Gmail tiene un botón compuesto por nueve puntos que se encuentra en la parte superior derecha de la pantalla. Allí se da clic, se ubica el Drive en la barra desplegable y se da clic. En la pantalla principal del Drive, en el botón de la parte superior izquierda (+Nuevo) se da clic, seguidamente se ubica “Carpeta”, y se da clic. Se procede a crear una carpeta que llevará el nombre del proyecto. Dentro de ella se pueden crear subcarpetas, que corresponderán a las etapas del proyecto. Para finalizar, en el mismo botón +Nuevo se buscará la opción de crear un documento, en el que se empezarán a compilar los resultados de los ejercicios planteados en esta cartilla. No hay que preocuparse por guardar: esa acción la realiza de manera automática la plataforma.

¡Manos a la obra!



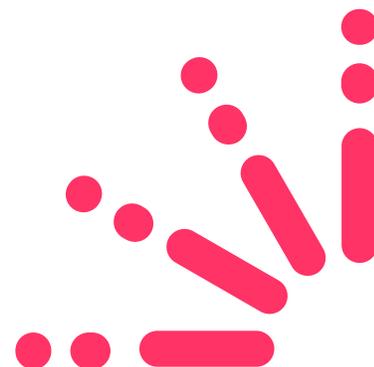
Inspirar



En la ruta metodológica que plantea esta cartilla, la fase de inspiración se encuentra al principio de las etapas que conforman un proyecto. Consiste en reconocer y analizar un problema que afecta a un grupo específico de personas que comparten un mismo territorio. El resultado de esta fase debe ser el reconocimiento de una idea de proyecto. Además, se profundizará la relación de quienes promueven el proyecto con el contexto en el que se desarrollará.

Para iniciar, se propone una ruta de trabajo que comprende un conjunto de ejercicios de investigación y análisis que tienen los siguientes propósitos:

- 1.** Identificar y reconocer quiénes y cómo son las personas involucradas en el proyecto.
- 2.** Cómo es el lugar en el que se encuentran, qué características tiene.
- 3.** Identificar y analizar los problemas comunes.
- 4.** Qué material bibliográfico puede contribuir a entender, complejizar y solucionar o transformar los problemas identificados.
- 5.** Qué proyectos artísticos y culturales se han realizado motivados por problemáticas similares.





LOS MOTIVOS, LAS CAUSAS, LOS DERECHOS

 **TIEMPO APROXIMADO: 2 HORAS**

 **MATERIALES: COMPUTADOR CON ACCESO A INTERNET, BITÁCORA, ESFERO**

Para comenzar, hay que partir del [listado de derechos humanos](#), y entre ellos ubicar los que se sienten o tienen vulnerados. Luego, se deben identificar los derechos que se encuentran afectados en el territorio, aparte de otros derechos que se vean afectados. Hay que tener presente que los derechos son interdependientes.

Una vez identificados los derechos y su interdependencia, se debe pensar:



1. Cómo afecta a los individuos del grupo la no materialización de ese derecho
2. Cómo afecta el ejercicio social-comunitario la no materialización de ese derecho
3. Cómo, desde los alcances del colectivo, se puede contribuir a materializar ese derecho

el ejercicio continúa en la siguiente página --->



4. Qué acciones pueden contribuir al restablecimiento o materialización de ese derecho

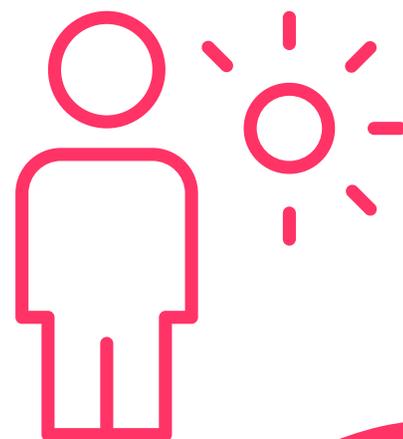
Para finalizar, por un lado, debe identificarse el marco normativo asociado a ese grupo de derechos y buscar qué programas relacionados a alguno de los derechos identificados ofrece el sector cultural, y por otro, se deben buscar proyectos artísticos o patrimoniales que contribuyan al restablecimiento de algún derecho.



ANÁLISIS DEL SER HUMANO

El primer bloque de información que se debe levantar y organizar tiene que ver con los seres humanos que pueden verse involucrados, beneficiados o afectados por el proyecto. En esta etapa es importante desmontar la idea de cultura como entretenimiento para el público general. Los proyectos artísticos con enfoque comunitario se piensan para grupos sociales o poblacionales específicos, que viven en condiciones y situaciones específicas. En la medida en que se logren incluir estas características, el proyecto tendrá mayor pertinencia, coherencia y apropiación social, tres características que siempre deben estar presentes.

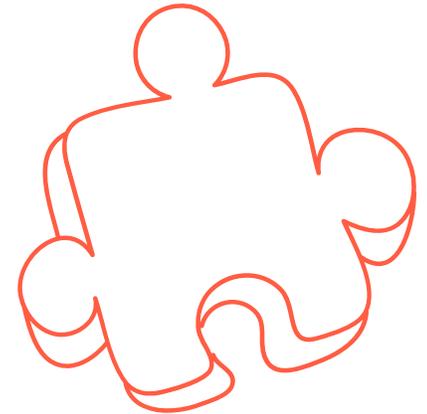
Para ello es necesario aplicar un *enfoque diferencial*, pues si se parte de reconocer que todas las personas son iguales ante la ley, y que la “igualdad” entre “iguales” tiene sus matices, quienes gestionan el campo cultural deben crear e implementar acciones acordes a las necesidades, diferencias y desigualdades que tienen los grupos poblacionales o sociales en sus territorios. Entonces, pensar un proyecto con este enfoque es poner en el centro de la discusión a las personas que hacen parte de la comunidad que el proyecto busca fortalecer y empoderar en algún sentido. Al final, las acciones de un proyecto artístico con enfoque comunitario deben constituir un aporte a la creación de escenarios de igualdad real y efectiva.



Por su parte, el Idartes reconoce como sujetos de especial protección constitucional a las personas que se encuentran en alguna de las siguientes condiciones o situaciones: personas que trabajan en actividades sexuales remuneradas, habitantes de calle, población LGBTI, personas en edad infantil, juvenil y adulta, migrantes, víctimas de desplazamiento interno, mujeres que vean vulnerados sus derechos de equidad de género, personas de la tercera edad, personas con discapacidad, personas reincorporadas, población privada de la libertad, víctimas de la trata de personas y víctimas del conflicto armado.

<p>Ciclo vital / grupo poblacional</p>	<p>Niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos, personas mayores</p>
<p>Sector social</p>	<p>Mujeres, población LGBTI, personas privadas de la libertad, personas con discapacidad, personas habitantes de calle, personas reincorporadas, personas que ejercen actividades sexuales pagadas, migrantes, víctimas desplazamiento interno, campesinado de la ruralidad de Bogotá, víctimas del conflicto armado colombiano</p>
<p>Grupos étnicos</p>	<p>Negros, afrocolombianos, raizales, panlenqueros, pueblo Rom, comunidades indígenas</p>

El enfoque diferencial puede entenderse como el conjunto de acciones que, al dar un trato diferenciado a algunos grupos poblacionales, contribuye a reducir la brecha existente entre los diferentes segmentos de la población y garantiza la superación de la exclusión social, la marginalidad política, la desigualdad económica, la condición especial de vulnerabilidad y el riesgo de estas poblaciones ante el conflicto armado, lo que genera igualdad en el acceso a las oportunidades sociales.¹



Ahora bien, otra noción que vale la pena tener en cuenta es la interseccionalidad, que plantea una mirada más cercana a cada individuo, pues busca entender a cada persona desde la particularidad de sus diferentes entornos sociales, lo que permite generar una lectura de sus condiciones y necesidades de vida.

La interseccionalidad es el fenómeno por el cual cada individuo sufre opresión u ostenta privilegio con base en su pertenencia a múltiples categorías sociales.

Kimberlé Williams Crenshaw

¹ Ministerio del Interior (2013). El enfoque diferencial y étnico en la Política Pública de Víctimas del Conflicto Armado. <https://cutt.ly/ExGLOW5> Fecha de consulta: 26-03-2021.

En un proyecto es importante identificar y analizar las relaciones que se dan a partir de la tríada **ser humano - contexto - problema**, pues en la intersección que se da entre esos elementos, el proyecto puede cargarse de sentido y adquirir pertinencia y coherencia, y generar apropiación social.

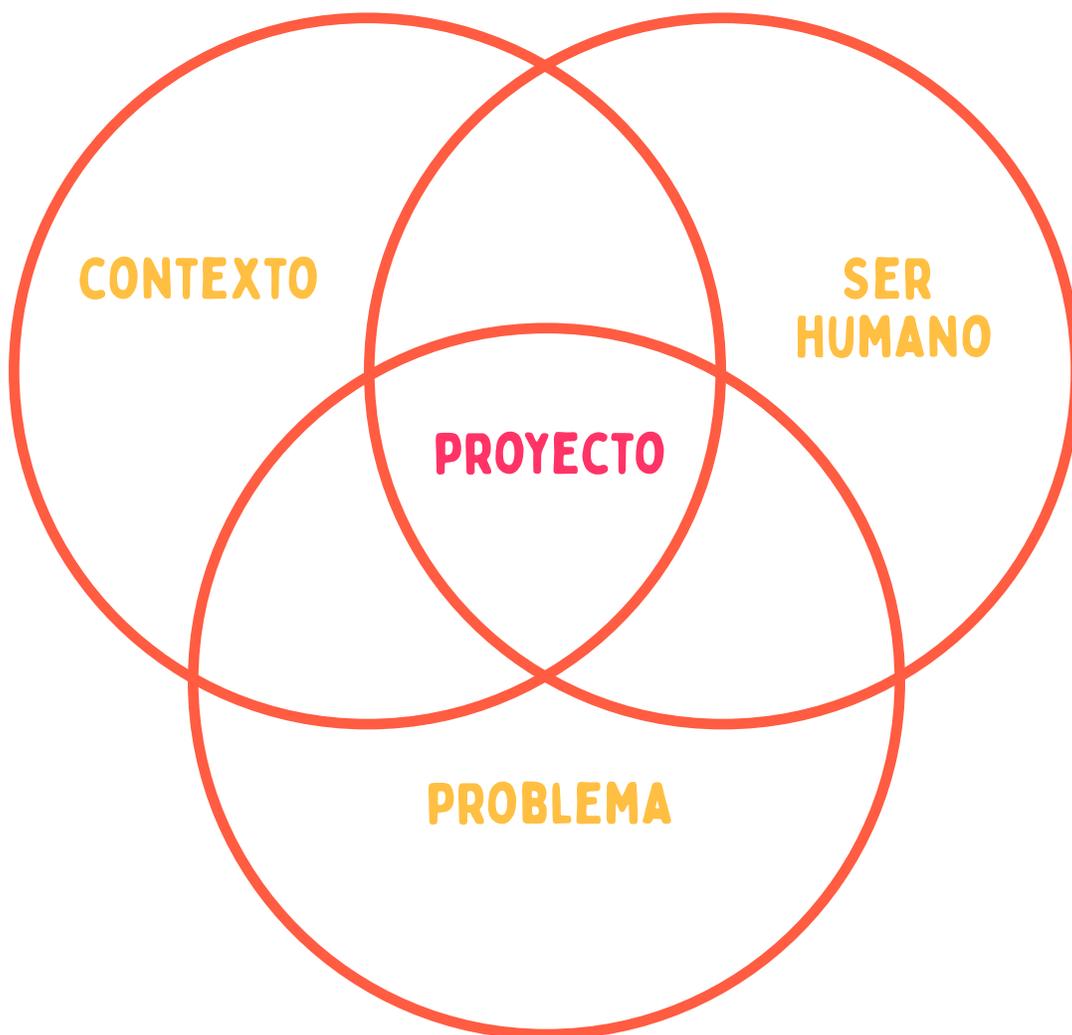
Para ilustrar la importancia de tener en cuenta enfoques diferenciales en los procesos culturales vale la pena traer a colación una anécdota: una fundación tenía que ejecutar un proyecto cultural que consistía en el reconocimiento de las prácticas culturales y tradicionales de comunidades indígenas que viven en Bogotá. Para ello, una de las actividades realizadas fue un conversatorio con líderes de esas comunidades para hablar de sus costumbres en la vida urbana.

Cuando llegó el momento del refrigerio, empezaron a repartir entre los asistentes un jugo en caja y un ponqué en paquete. Muchas de las personas allí presentes, mayoritariamente integrantes de esas comunidades, manifestaron no sentirse a gusto consumiendo ese tipo de alimentos procesados, justamente por sus costumbres.

Para identificar el grupo objetivo y las características de las personas que lo conforman se proponen tres ejercicios que buscan facilitar la forma en que el proyecto reconoce e involucra de manera asertiva a las personas (agentes,



actores, grupo objetivo, público directo, beneficiarios). Estas herramientas son propias de la **investigación social y el pensamiento de diseño**.



QUIÉNES SON ESAS PERSONAS

 **TIEMPO APROXIMADO: 45 MINUTOS**

 **MATERIALES: BITÁCORA, ESFERO**

Para desarrollar este ejercicio basta con preguntarse quiénes son esas personas y responder teniendo en cuenta múltiples categorías de análisis.² Vale tener en cuenta las siguientes preguntas y formular tantas como sea necesario. Durante el ejercicio es posible que se identifique más de un tipo de personas, y que, además, puedan ser diferenciadas entre sí. Ejemplo: grupo objetivo, aliados estratégicos, redes de colaboración. En otras palabras, público directo e indirecto.



1. ¿Con quiénes les interesa desarrollar el proyecto? ¿Cuál es el público directo?
2. ¿Quiénes son? ¿Qué edad tienen? ¿Cuántos son? ¿Dónde se encuentran?

2. Las categorías de análisis son grupos de información en los que se incluye o clasifica un conocimiento (por ejemplo, territorio). Las categorías de análisis en los proyectos complejizan la mirada y el lugar de acercamiento frente a los seres humanos y los contextos en los que pretende trabajar el proyecto.



3. ¿Qué nivel de escolaridad tienen y cuál es su oficio?
4. ¿Qué tienen en común las personas identificadas como grupo objetivo?
5. ¿Qué tipo de prácticas artísticas o culturales realizan?
6. ¿Qué intereses artísticos y culturales tienen?
7. ¿Se benefician o se ven afectados por el desarrollo del proyecto?
8. ¿Qué problemática asociada a estas personas se identifica?
9. ¿Qué relación tienen los proponentes del proyecto con su grupo objetivo?
10. ¿Qué interés tienen los proponentes del proyecto en ese grupo objetivo?

**(!) RECUERDE DESARROLLAR ESTE EJERCICIO
EN SU BITÁCORA**



MAPA DE EMPATÍA

 **TIEMPO APROXIMADO: 1 HORA**

 **MATERIALES: BITÁCORA, ESFERO**

Para realizar este ejercicio hay que retomar las respuestas obtenidas en el ejercicio “Quiénes son esas personas” e iniciar con la creación de un mapa de empatía. Esta herramienta propone un acercamiento distinto al grupo objetivo y plantea un ejercicio de alteridad para entender otras características de quienes conforman esa comunidad.

Aquí es importante relacionar la información a partir de cuatro grupos de preguntas:



1. ¿Qué ven esas personas? ¿Cuál es su contexto social?
2. ¿Qué dicen, qué hacen y cómo se comportan en su contexto y en sus relaciones sociales? ¿Hay coherencia o contradicciones entre lo que piensan y lo que hacen?
3. ¿A quiénes oyen? ¿Quién influye en su opinión?
4. ¿Qué piensan y sienten? ¿Cuáles son sus deseos y anhelos? ¿Cuál es su filosofía de vida? ¿Qué preocupaciones tienen?

el ejercicio continúa en la siguiente página --->

Una vez obtenida esta información, el mapa de empatía sugiere cruzar esas respuestas con dos variables:



1. ¿Cuáles son los esfuerzos que estas personas realizan? ¿Con qué barreras se enfrentan al realizar esos esfuerzos? ¿Qué tipo de miedos los movilizan o inmovilizan?
2. ¿Cuáles son sus expectativas en términos de resultados? ¿Cuáles son sus deseos ocultos y necesidades reales?

Utilice la imagen anexa para guiarse en la forma de visualizar y analizar esta información.



DESCRIPCIÓN DEL GRUPO OBJETIVO

🕒 **TIEMPO APROXIMADO: 30 MINUTOS**

✔️ **MATERIALES: BITÁCORA, ESFERO**

Para realizar este ejercicio se recomienda haber realizado los dos ejercicios anteriores, ya que la información con ellos obtenida es insumo para el presente ejercicio de escritura. Entonces, se debe tomar la información más relevante y organizar con ella dos párrafos que describan las características del grupo objetivo. Cuanto más específica sea la descripción, mayor acierto tendrá el proyecto en el diseño de sus acciones.

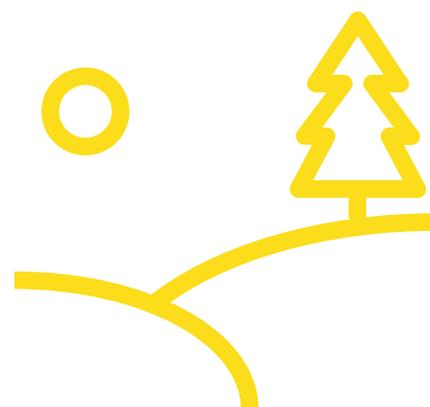


ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Esta etapa corresponde al análisis del lugar donde se encuentran las personas que se han identificado como agentes del proyecto. Es importante reconocer este contexto teniendo en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales. Es una lectura amplia que permite identificar oportunidades o amenazas propias de ese lugar y que pueden significar un riesgo o un beneficio para la implementación del proyecto.

Cabe aclarar que la noción de **territorio** va más allá de la geografía política de un lugar (barrio, ciudad, país); en un sentido más amplio, se reconoce como **territorio** el lugar que mantiene una relación simbólica con quienes lo habitan. Se habla de territorio para referirse a lugares que están cargados de contenido social, que están dotados de significado, sobre los que se puede elaborar un discurso. Un territorio mantiene una tensión constante entre lo efímero y lo permanente; de ahí que el tiempo también constituya una variable.

Para desarrollar un análisis de contexto se puede utilizar la matriz PESTEL, una herramienta de análisis estratégico que permite un levantamiento de información en diferentes niveles.

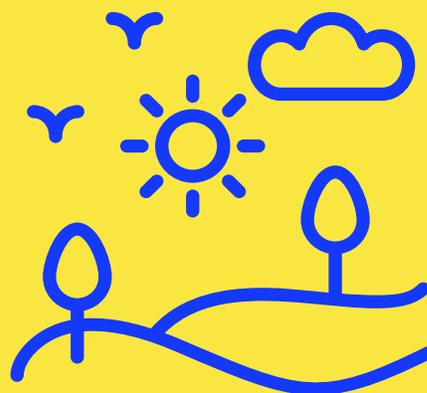


RECONOCIENDO EL TERRITORIO

 **TIEMPO APROXIMADO: 30 MINUTOS**

 **MATERIALES: BITÁCORA, ESFERO**

Este es un ejercicio de investigación y consulta que consiste en compilar toda la información que se considere pertinente y necesaria para hacer un análisis del contexto. Quienes desarrollan el ejercicio deben oscilar entre lo general y lo particular, fijando la mirada en los detalles. Deben consultar documentos oficiales y buscar en las páginas web de las entidades responsables de cada sector la información que corresponda. Es importante acudir a la experiencia propia.



el ejercicio continúa en la siguiente página --->

<p>Políticos</p>	<p>Plan de Desarrollo Distrital Plan de Desarrollo Local Línea de base de programas de arte, cultura y patrimonio</p>
<p>Económicos</p>	<p>Nivel socioeconómico Estrato Planes de inversión Plan de Ordenamiento Territorial (POT)</p>
<p>Social</p>	<p>Hábitos sociales Lugares de encuentro Acceso a actividades culturales Demografía Densidad poblacional</p>
<p>Tecnológicos</p>	<p>Acceso a internet Equipamientos culturales y artísticos</p>
<p>Ecológicos</p>	<p>Manejo de residuos, basuras y hábitos de reciclaje Lluvias, sequías y factores de contaminación Temperatura promedio</p>
<p>Legales</p>	<p>Leyes, acuerdos Políticas públicas Planes de inversión</p>

Fuente: elaboración propia con base en las variables de la matriz *PESTEL*

Una vez identificados los agentes involucrados en el proyecto y diligenciada la matriz *PESTEL*, se cruzará la información recolectada a partir de la aplicación de la matriz *DOFA*. Las conclusiones a las que se llegue serán pistas claras para identificar y delimitar el problema.



ANÁLISIS CONTEXTO/SER HUMANO

- 🕒 TIEMPO APROXIMADO: 2 HORAS**
- ✅ MATERIALES: BITÁCORA, ESFERO, COMPUTADOR CON ACCESO A INTERNET**

Para desarrollar este ejercicio se deben enunciar cada uno de los aspectos relevantes que se identificaron en la matriz *PESTEL* relacionados a una de las cuatro variables. Una vez se hayan relacionado se deben cruzar estas variables, por ejemplo, si se tienen XXX fortalezas, ¿cómo se pueden aprovechar las oportunidades? Si se tienen XXXX debilidades, ¿cómo se pueden transformar en oportunidades? Si se tienen XXX oportunidades, ¿cómo potenciar las fortalezas y resolver las debilidades?

el ejercicio continúa en la siguiente página --->

Debilidades ¿XXXXX?	Oportunidades ¿XXXXX?
Fortalezas ¿XXXXX?	Amenazas ¿XXXXX?
Análisis, conclusiones, problemática, oportunidad de proyecto	
Hipótesis: ¿cuál es el origen del problema?	

Fuente: elaboración propia basada en la matriz DOFA

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En la fase de inspiración, la identificación del problema se reconoce como un momento de conversación con quienes pueden verse involucrados en el proyecto. Aquí se debe concentrar la energía en crear un espacio de encuentro y diálogo en torno a las conclusiones que resultaron de la matriz DOFA.

Es valioso generar un espacio participativo que sea un punto de inicio para realizar una lectura colectiva de un contexto en el que se percibe una situación problemática que es posible transformar de manera positiva. Para ello hay que apelar a la objetividad y al consenso desde múltiples perspectivas.



Esta fase propone la agenda de un encuentro participativo compuesto por dos ejercicios: 1) Cartografía social; 2) Árbol de problema. El objetivo es identificar y analizar, junto con los agentes del proyecto, una situación problemática que pueda resultar en una idea de proyecto.

Para lograrlo, esta fase propone la agenda de un encuentro participativo compuesto por dos ejercicios:



🕒 TIEMPO APROXIMADO: 4 HORAS

✅ MATERIALES: DOS PLIEGOS DE PAPEL PERIÓDICO, MARCADORES DE COLORES

Para desarrollar esta actividad se debe organizar un equipo que dinamice el encuentro y asuma tres roles específicos: el primero tiene que ver con la moderación de la conversación; el segundo se encargará de hacer la relatoría, y el tercero tomará a su cargo el registro fotográfico y de video. Para el buen desarrollo de la actividad se recomienda conformar un grupo con mínimo seis personas.

el ejercicio continúa en la siguiente página --->

ACTIVIDAD N.º 1. CARTOGRAFÍA SOCIAL

Para iniciar el encuentro es importante pensar en tres elementos:

1. ¿Cuáles son las capas del mapa que se quieren ver?
2. Construir las categorías de análisis y crear la iconografía
3. Delimitación del contexto que se va a investigar



Ejemplo

- Capa 1: Tensiones sociales y lugares de conflicto
 - Capa 2: Prácticas artísticas y espacios culturales
 - Capa 3: Lugares de confianza
- Nota: Tantas como sean necesarias



Alrededor de una mesa se deben reunir las personas convocadas al encuentro con el propósito de analizar de manera conjunta el contexto y las relaciones que con él se tienen. La cartografía consiste en la producción colectiva de un mapa que referencia, entre otras cosas, las relaciones sociales, las tensiones y relaciones de poder en una lectura que parte de la vivencia y la experiencia.

el ejercicio continúa en la siguiente página --->

En un pliego de papel y con un mismo color se van a ubicar los lugares que conforman ese territorio, así como los lugares que cada participante habita. Mientras eso ocurre, el moderador compartirá con el grupo la hipótesis (lo que motiva el problema) hallada en la matriz *DOFA*, y preguntará qué problemáticas perciben en el territorio. Eso incentivará las intervenciones de los integrantes del grupo.

Una vez todas las personas hayan participado, quien modera pedirá que se relacionen en el mapa, con un color diferente, las problemáticas percibidas, e invitará a reflexionar sobre las siguientes preguntas: ¿Existe relación entre las problemáticas percibidas? ¿Hay interdependencia entre ellas? ¿Qué sentimientos crean las problemáticas percibidas en el grupo? ¿Cómo pueden transformarse de manera positiva? Las respuestas deben quedar consignadas en el mapa mediante conexiones, íconos y palabras.

Para concluir, se debe priorizar un problema común que sea susceptible de transformarse por medio de un proyecto artístico cultural.

Para acceder a iconos de uso libre, visite:
<https://thenounproject.com>



ACTIVIDAD N.º 2. ÁRBOL DEL PROBLEMA

El segundo ejercicio consiste en aplicar una metodología para analizar un problema, de modo que sea posible identificar sus causas y consecuencias.

En un pliego de papel se dibuja, de manera proporcional al papel, un árbol. Este árbol debe tener raíces, tronco y follaje. En el tronco, que no debe ocupar mucho espacio, se escribirá el problema de manera clara y concisa.

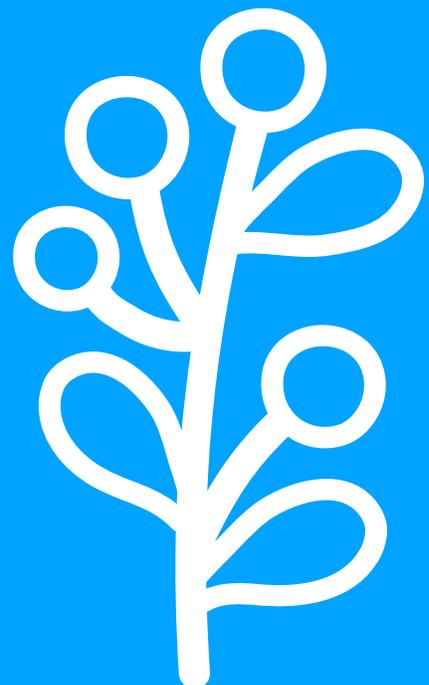
Quien dinamiza pedirá a cada participante que escriba en las raíces las causas de ese problema, y cuando todas las personas hayan participado, pedirá que piensen cuáles son las causas de las causas del problema, y que las escriban debajo de las que ya habían ubicado, y de nuevo preguntará cuáles son las causas de las segundas causas, y pedirá que las escriban debajo de las últimas que se enumeraron.

el ejercicio continúa en la siguiente página --->

Acto seguido, se pedirá al grupo que piense en las consecuencias que derivan del problema identificado: ¿qué ha pasado a causa de ese problema? ¿Qué pasará si no se atiende? Y de nuevo, quien dinamiza pedirá a cada participante que escriba, esta vez en el follaje, las consecuencias de ese problema. Estas deben estar directamente relacionadas con las causas identificadas.

Para concluir, se deben priorizar tres causas y tres consecuencias, y quien dinamiza debe organizarlas de la siguiente manera: **tronco + raíces + follaje**, y agregarles los artículos y conectores necesarios para que su lectura sea fluida y coherente.

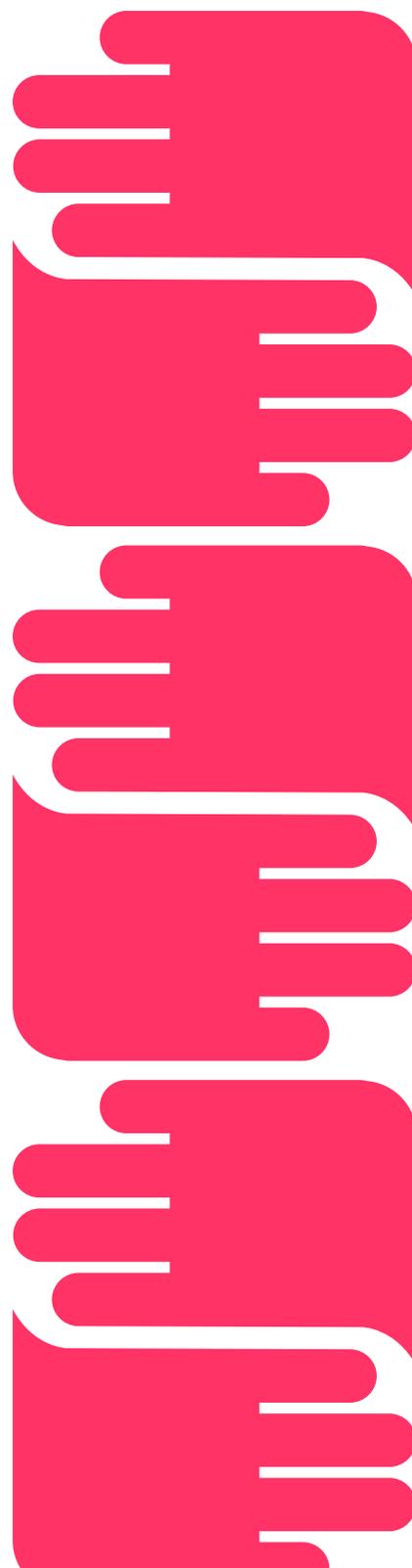
El resultado se compartirá con el grupo.



REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y REFERENTES DE PROYECTO

Este ejercicio de revisión, más que ser una fase, es una actitud continua de exploración y reflexión que alimenta la discusión sobre los temas en torno a los cuales gravita el proyecto. Sin embargo, en esta etapa del proyecto, la búsqueda de información se desprende del problema identificado y posibilita plantearse preguntas que quizá otras personas se han hecho y que se han traducido en proyectos artísticos y culturales. Ahora bien, las prácticas culturales y artísticas se desarrollan en un escenario transdisciplinar, lo que quiere decir que pueden alimentar la discusión desde múltiples lugares de pensamiento. Para mencionar algunos ejemplos, ahora es frecuente encontrar proyectos artísticos con alto contenido político y ambiental que concluyen en una muestra de carteles impresos en serigrafía; también hay proyectos de muralismo que aluden al urbanismo, la gentrificación y el espacio público, o los que vinculan elementos de las ciencias aplicadas, las artes y las nuevas tecnologías para hacer videoinstalaciones.

A partir del problema se identifican palabras clave. Estas se presentan a manera de nociones o conceptos, y por lo general están ocultas tras el



problema identificado. Esas palabras van a marcar la ruta de investigación.

Asimismo, vale la pena dividir este ejercicio investigativo en dos partes:

1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA. Consiste en realizar una revisión documental teniendo en cuenta esta pregunta: ¿qué se ha escrito sobre el tema o los temas relacionados con el problema identificado? Aquí se vale buscar en libros, revistas, artículos de internet, notas de prensa y demás información que fortalezca las bases del proyecto.

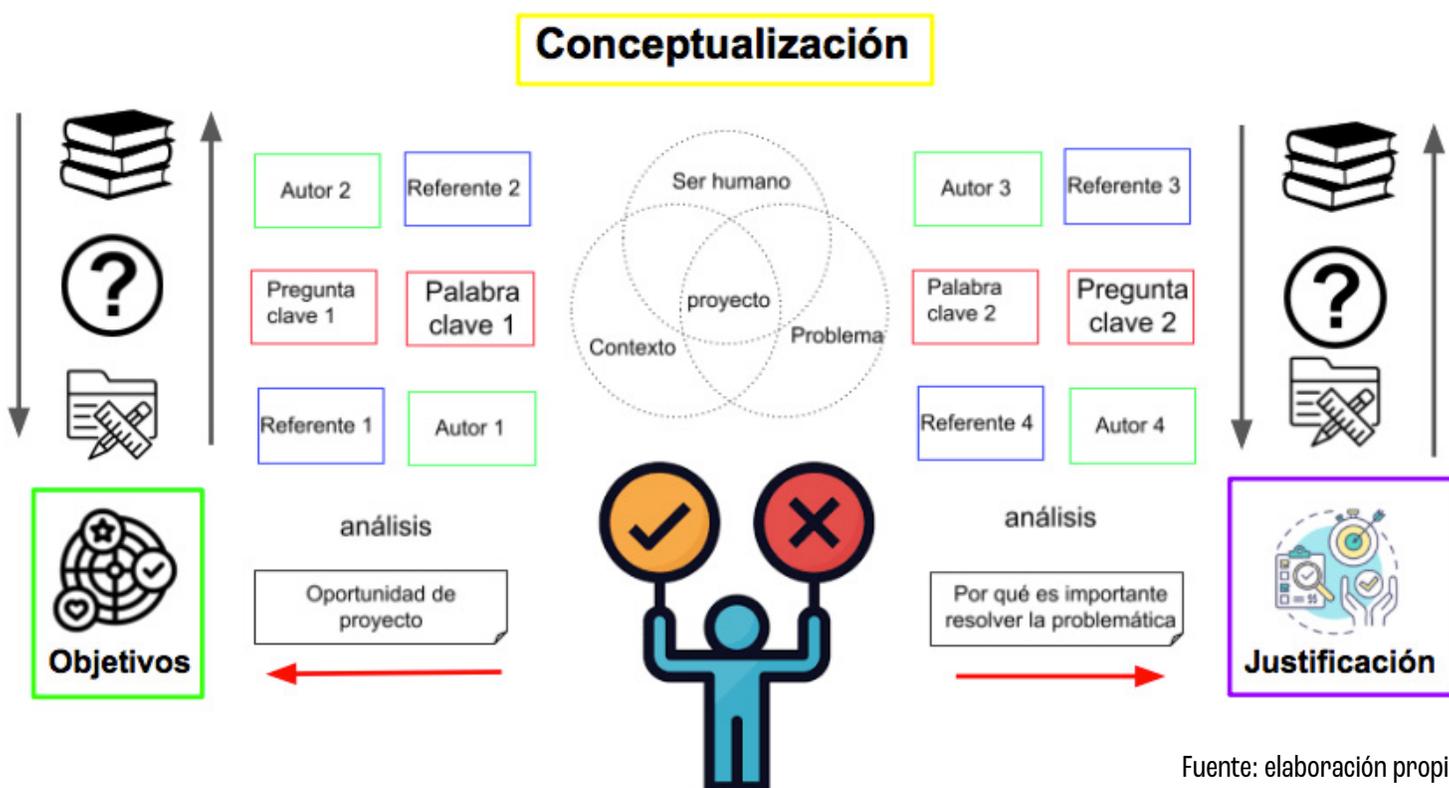
Esta revisión aporta insumos importantes para el entendimiento del problema y la justificación del proyecto.

2. REFERENTES DE PROYECTO. Se entienden por tales aquellos proyectos artísticos y culturales que se han planteado preguntas similares y que han derivado en acciones emprendidas mediante diferentes lenguajes artísticos, o que por la forma en que se han desarrollado, inspiran posibilidades de materialización del proyecto propio. Además, la revisión de referentes y el reconocimiento de proyectos pares abre la posibilidad de realizar un trabajo en red, local, nacional o internacional.

CONCEPTUALIZAR

El cierre de la fase de inspiración consiste en delimitar conceptualmente el proyecto. Esto significa reunir la información que se ha levantado en un mapa mental y visualizar las múltiples relaciones que allí se dan.

En el ejercicio de conceptualización se debe generar un diagnóstico en el que quede claro cuál es el problema que se ha identificado, al tiempo que debe haber lugar para la justificación, es decir, determinar por qué es importante resolverlo.





MAPA MENTAL

- 🕒 **TIEMPO APROXIMADO: 3 HORAS**
- ✅ **MATERIALES: PLIEGO DE PAPEL PERIÓDICO, MARCADORES DE COLORES, BITÁCORA, COMPUTADOR CON ACCESO A INTERNET**

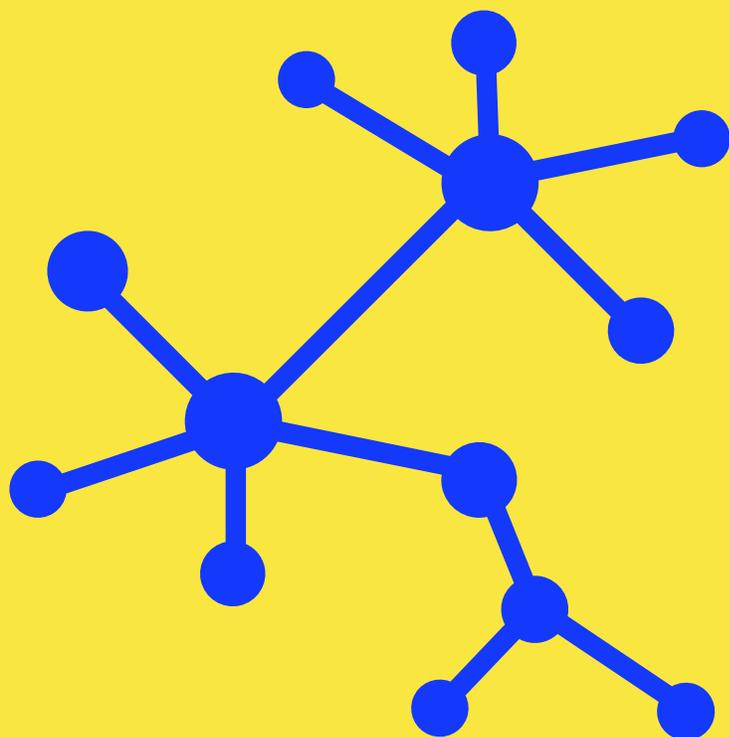
Para iniciar, extienda el pliego de papel en una superficie cómoda para escribir. Utilice la imagen del mapa mental como guía y desarrolle su propio esquema. Para comenzar, ubique en el centro del pliego de papel la idea del proyecto. Escríbala de manera clara.

Acto seguido, escriba las características más relevantes en torno al ser humano, el contexto y el problema. De ahí, extraiga palabras clave, palabras que puedan representar conceptos. Genere una pregunta que tenga que ver con la transformación de ese problema y con las palabras clave que han identificado.

En el computador *goglee* sus palabras clave, acompañadas de palabras como **cultura, arte, comunidad**, etc. Empiece a rastrear información que pueda aportar al mapa. Cite textualmente a los autores,

referencie proyectos y haga preguntas que considere pertinentes para resolver a partir del análisis que se está realizando. En el mapa identifique distintas relaciones y plantee unas nuevas. Haga uso de su capacidad de análisis y pensamiento complejo.

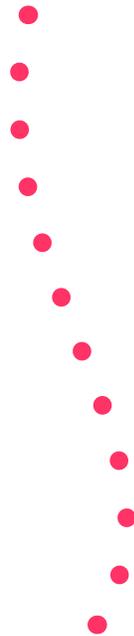
El mapa estará finalizado cuando desarrolle información que corresponda a la justificación y a los objetivos del proyecto. De nuevo, ¿cuál es el problema que se ha identificado y por qué es importante resolverlo a partir de un proyecto artístico con enfoque comunitario?

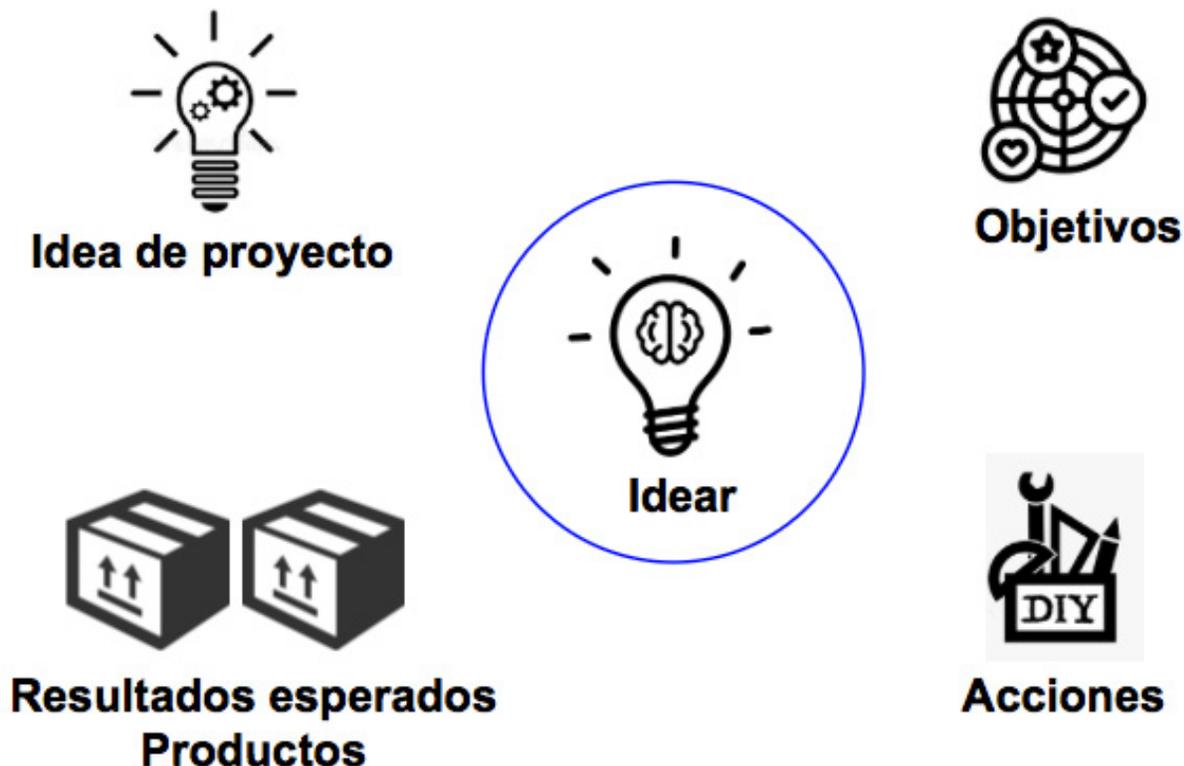


Idear

El proceso de ideación es un ejercicio de representación y concreción para obtener un número significativo de ideas, sin emitir juicios de valor. Es un intento de “bajarlas al papel” para verlas, nombrarlas, pronunciarlas y relacionarlas; es un encuentro entre lo abstracto y lo concreto, un diálogo que se desarrolla entre conceptos, imágenes, diagramas, rayones y demás recursos que puedan emplearse para concretar ese conjunto de ideas que, al ser visualizadas, permitirán pensar en un proyecto que responda de manera asertiva al problema identificado.

Todo proyecto empieza por un chispazo de creatividad mediante el cual se piensa que es posible transformar una situación problemática mediante acciones artísticas y culturales. Estas ideas pueden aparecer de forma espontánea y, de manera locuaz, generar un espacio de seducción mediante el cual se encontrarán otras ideas con las que sea posible tejer una relación simbiótica. Así, se buscará que lo que se siente tenga un eco en lo que se piensa. Una idea es tan solo una puerta que espera ser abierta y atravesada antes de verse opacada por otra idea cuya chispa traerá consigo más luz. Una idea es una posibilidad. Aquí el ejercicio consiste en identificar múltiples posibilidades de resolver el problema designado.

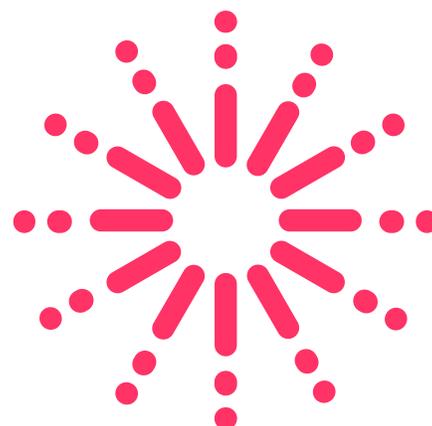




Fuente: elaboración propia

IDEA DE PROYECTO

Una idea de proyecto aparece como una respuesta intuitiva a un factor que se reconoce como problemático, y cuya solución se puede tramitar con la ayuda de esa idea. En este contexto, la idea parte de una motivación individual o colectiva que busca transformar una situación conflictiva mediante acciones culturales y artísticas que interrumpen la cotidianidad, y así contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas que puedan verse beneficiadas por su desarrollo. Una vez se tiene una idea de proyecto, se tiene un punto de partida.



Entre los ejercicios de generación de ideas, el más común es la lluvia de ideas, una herramienta para el trabajo en grupo que permite, de manera fluida, encontrar ideas potenciales para desarrollar el proyecto.



LLUVIA DE IDEAS - ¿CÓMO IMAGINAMOS QUE ES POSIBLE RESOLVER EL PROBLEMA?

🕒 TIEMPO APROXIMADO: 2 HORAS

**✅ MATERIALES: UN TABLERO O PLIEGO DE PAPEL,
MARCADORES.**

Para desarrollar esta actividad se debe organizar un grupo que dinamice el encuentro y asuma tres roles específicos: el primero tiene que ver con la moderación de la conversación; el segundo se hará cargo de la relatoría, y el tercero, del registro fotográfico y de video. Para el buen desarrollo de la actividad se recomienda conformar un grupo con mínimo seis personas.

el ejercicio continúa en la siguiente página --->

Para iniciar, las personas deben ubicarse en torno al tablero o al papel para verse entre sí y poder leer lo que allí se escriba. En el centro de la superficie escogida se escribirá de manera concreta el problema identificado, junto al cual se escribirá la pregunta *¿qué acción realizarían para transformar + [problema]?*

Una vez ubicadas las personas, se dará la bienvenida al espacio y se comunicará el propósito del encuentro: *generar de manera colectiva una serie de ideas de proyecto para transformar de manera positiva el problema identificado*. Para complementar el ejercicio, se propondrán como mínimo mínimo estos dos acuerdos: 1) reconocer el valor de todas las ideas, 2) construir a partir de las ideas que se generen.

Quien dinamiza el encuentro preguntará al grupo *¿Cómo se imaginan que se puede resolver + [problema identificado]?*, y abrirá el diálogo. La idea es propiciar un escenario de creatividad colectiva.

La lluvia de ideas tendrá dos momentos: el primero consiste en pensar en acciones no convencionales, distantes de lo común. Deben explorarse distintas soluciones y retar la propia creatividad para alimentar la creativi-

dad del grupo. Este momento concluirá cuando haya un número significativo de ideas que puedan complementarse, fortalecerse o retroalimentarse. De ellas se escogerán tres por ser factibles de implementar.

En el segundo momento, de las tres ideas seleccionadas se privilegiará una, bien sea porque recoja elementos de las otras dos, o porque su esencia haga que sobresalga entre las otras. Para determinarlo, se someterán a una evaluación, y la que mejores características tenga será la que se desarrollará. Veamos cómo se hace la evaluación:

Quien dinamiza invitará al grupo a generar de manera colectiva criterios de evaluación en torno a las características, viabilidad e intención para desarrollar cada idea. Puede utilizarse la tabla siguiente como referencia. En las casillas vacías se calificará por escala numérica cada variable, siendo cinco el puntaje más alto, y uno, el más bajo. Al final se sumarán los números, y la idea mejor puntuada será la que se desarrollará:

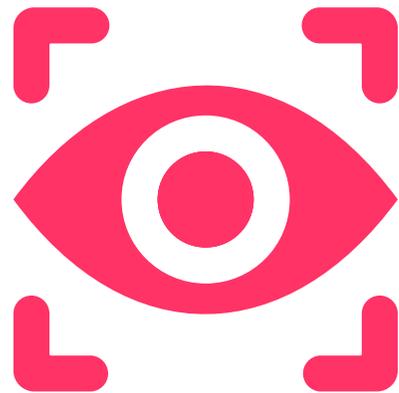


el ejercicio continúa en la siguiente página --->

	Idea 1	Idea 2	Idea 3
¿Qué tanto satisface las necesidades del grupo objetivo?			
¿Transforma de manera innovadora el problema?			
¿Contribuye a la producción simbólica del territorio?			

LÍMITES Y ALCANCES DEL PROYECTO

Quando se habla de los alcances de un proyecto es para fijar el horizonte máximo de las acciones que se quieren realizar. Acá vale la pena pensar que “el que mucho abarca, poco aprieta”. Los límites los establecen quienes están a cargo del proyecto, y entre los factores más comunes de decisión está el tiempo y el presupuesto de ejecución del proyecto. Los límites consisten en reconocer qué aspectos de la problemática no se van a ver afectados por el proyecto, para así evitar fugas de energía.





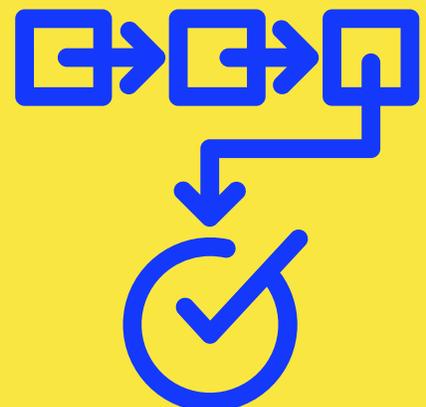
¿QUÉ ESTÁ ENCIMA DE LA MESA?

 **TIEMPO APROXIMADO: 2 HORAS**

 **MATERIALES: BITÁCORA, ESFEROS**

Este ejercicio consiste en crear el marco de referencia en el que se va a desarrollar el proyecto, en definir sus márgenes. En otras palabras, tiene que ver con las posibilidades reales y los compromisos que asume el proyecto para emprender la transformación del problema desde una perspectiva factible.

Piense en una mesa y coloque sobre ella todos los elementos y factores que el proyecto se compromete a desarrollar. Esos serán los alcances del proyecto. Luego, identifique todos los factores que no se colocaron sobre la mesa porque exceden las capacidades del proyecto. Esos elementos pondrán en evidencia los límites del proyecto.



OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos de un proyecto son los resultados que se esperan alcanzar con el proyecto. Están estrechamente relacionados con la forma en que se espera transformar el problema, y para su formulación se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

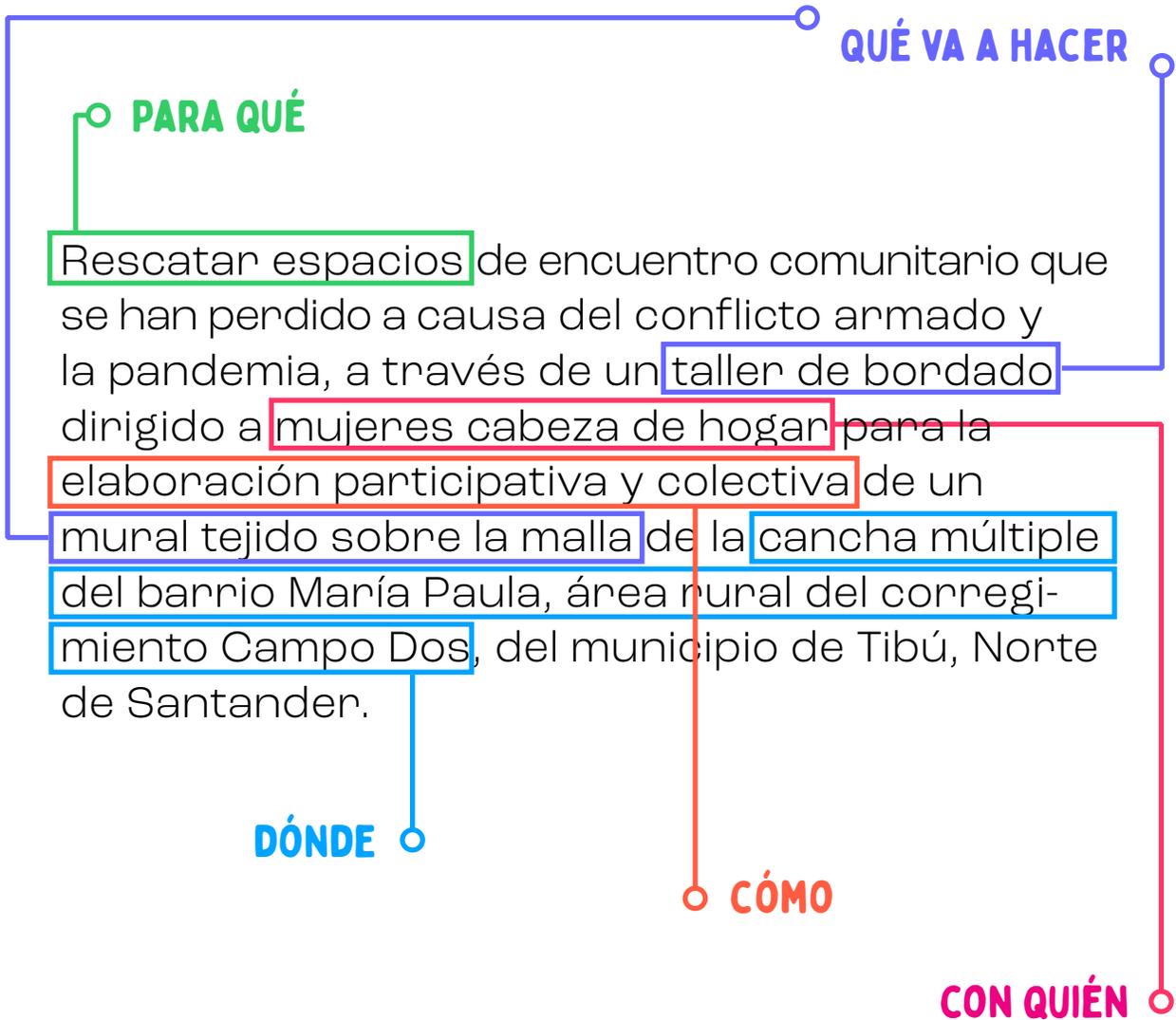
1. La redacción de los objetivos debe iniciar con verbos en infinitivo, o sea, terminados en *ar*, *er* o *ir*.
2. Deben ser claros y concisos: su redacción no debe sobrepasar los cinco renglones.
3. Deben ser posibles, realizables y medibles.
4. Deben enfocarse en alcanzar metas, no en procesos o actividades.
5. Los proyectos deben tener un objetivo general, y de tres a cinco objetivos específicos.

OBJETIVO GENERAL. Tiene el propósito de solucionar el problema identificado. Es el resultado de un conjunto de acciones que transforman dicha situación, es decir, la razón por la que se realiza el proyecto.

Elementos clave para la redacción del objetivo general:



PARA QUÉ + QUÉ VA A HACER + CON QUIÉN + CÓMO + DÓNDE

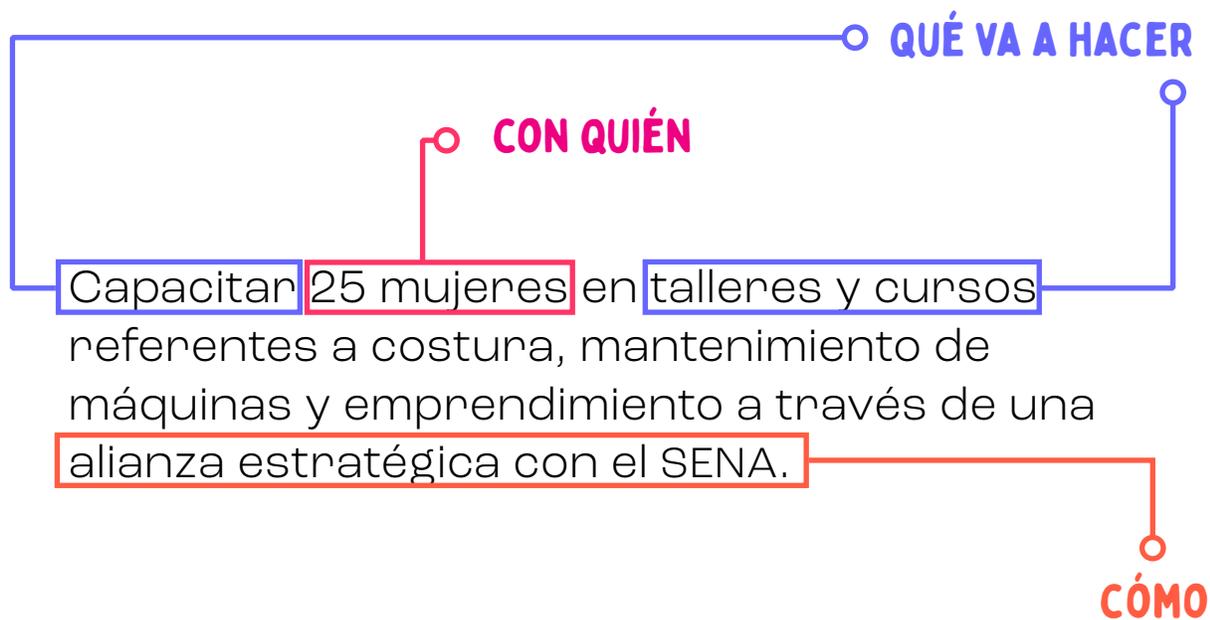


OBJETIVOS ESPECÍFICOS. Tienen el propósito de presentar las acciones que contribuirán a solucionar el problema. Son medibles, concretos y acotados a resolver una parte del problema identificado.



Elementos clave para la redacción de un objetivo específico:

QUÉ VA A HACER + CON QUIÉN + CÓMO



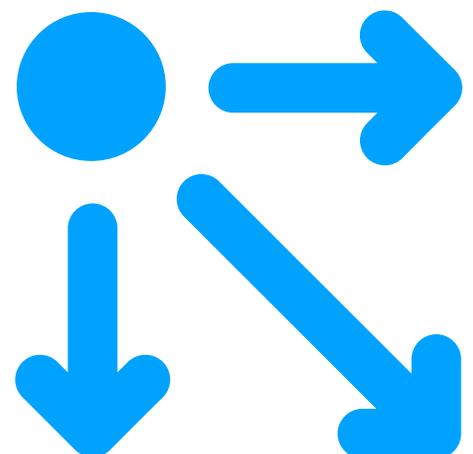
ACCIONES/ACTIVIDADES

Quando se habla de acciones y actividades del proyecto se está haciendo referencia al encañamiento de tareas necesarias para la materialización del proyecto. Suceden en el aquí y el ahora, y su desarrollo transforma la realidad inmediata con el fin de dar cumplimiento a los objetivos específicos.

Las actividades se generan y organizan según las características del proyecto. Entre ellas pueden identificarse las tareas correspondientes a las etapas de creación, formulación, comunicación, gestión y producción. Es importante organizarlas en paquetes de trabajo, reconociendo sus prerrequisitos y su interdependencia con las demás tareas.

Para entender las tareas que componen las actividades conviene organizarlas en un plan de trabajo. De manera clara y concreta se deben tener en cuenta los siguientes factores:

1. ¿Qué se debe hacer?
2. ¿Cuánto tiempo demanda su desarrollo?
3. ¿Qué tipo de recursos se necesitan?
4. ¿Cuánto cuesta?
5. ¿Quién es la persona responsable de su desarrollo?





PLAN DE TRABAJO

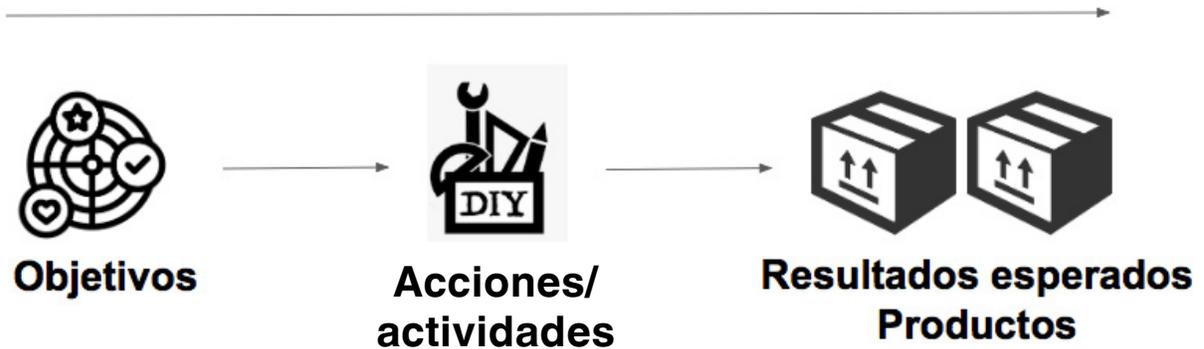
 **TIEMPO APROXIMADO: 2 HORAS**

 **MATERIALES: BITÁCORA, ESFEROS**

En su bitácora, dibuje la matriz que se propone a continuación, y proceda a desarrollarla. Tenga en cuenta los elementos que esta matriz propone y desglose de manera clara cada una de las tareas que componen las actividades del proyecto con relación a cada objetivo específico. Organizarlas y jerarquizarlas es un ejercicio indispensable en el momento de enlistar y proyectar.

Objetivo específico n.º 1					
Tipo de actividad	Descripción de la actividad	Requerimientos	Rol responsable	Tiempo de desarrollo	Resultado esperado

Se debe tener en cuenta que entre los objetivos, las acciones y los resultados siempre debe haber una relación causal.



Fuente: elaboración propia

METAS, RESULTADOS Y PRODUCTOS

Las metas, los resultados o productos del proyecto son el punto de llegada de las actividades planteadas. Son la materialización de la idea en su forma más tangible, y representan el punto final de las actividades; incluso pueden determinar el final de un proyecto.

Es importante que los resultados sean productos artísticos: montajes escénicos, ensambles musicales, intervenciones en espacio público, *performances*, *happenings*, festivales, encuentros comunitarios, conversatorios, exposiciones, conferencias, etc. Aquí cobra sentido la pasada acción de determinar los límites y alcances del proyecto, y de haber tenido en cuenta la opinión de la comunidad para plantear un resultado.



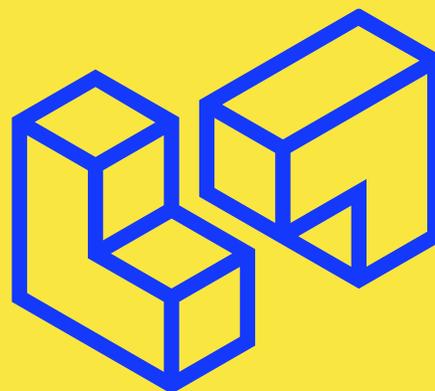
MATRIZ DE ESTRUCTURA DEL PROYECTO

 **TIEMPO APROXIMADO: 1 HORA**

 **MATERIALES: BITÁCORA, ESFEROS**

Para cerrar la etapa de ideación, dibuje en su bitácora la siguiente matriz, y en ella identifique las relaciones que tiene el proyecto entre sus objetivos específicos, sus actividades y sus resultados para el cumplimiento del objetivo general. Tenga en cuenta los elementos que se exponen a continuación, pues en ellos se encuentra el corazón del proyecto.

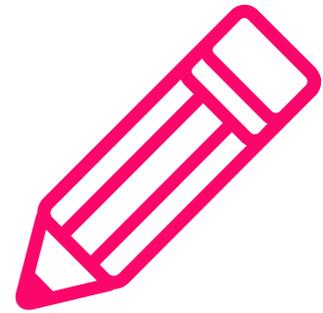
Objetivo general:		
Objetivos específicos	Actividades	Metas, resultados, productos



Formular

El diccionario define del término *formulación* como “la expresión oral o escrita de una cosa, generalmente con claridad y exactitud”. En este sentido, la palabra *expresión* es sinónimo de *comunicación*. La formulación, como un ejercicio de comunicación, consiste en presentar de manera estructurada, organizada y metódica una idea de proyecto por medio del cual se pretende transformar de manera positiva un problema en un formato específico. Sin embargo, es común hablar de la *formulación del proyecto* como el punto de partida para la generación de la idea de proyecto, e incluso es común desarrollar la idea de proyecto respondiendo las preguntas que plantea el formato de presentación de propuesta de alguna convocatoria de interés.

En la ruta metodológica que propone esta cartilla, la etapa de formulación se entiende como el momento en el que se organizan los diferentes componentes de un proyecto en función de un formato. Desde esta perspectiva, la formulación no da lugar a la creación de ideas, sino que, por el contrario, se la reconoce como un momento para organizar y gestionar la información del proyecto a partir de un formato de convocatoria específico que cruza tres variables clave: actividades, tiempo y dinero.

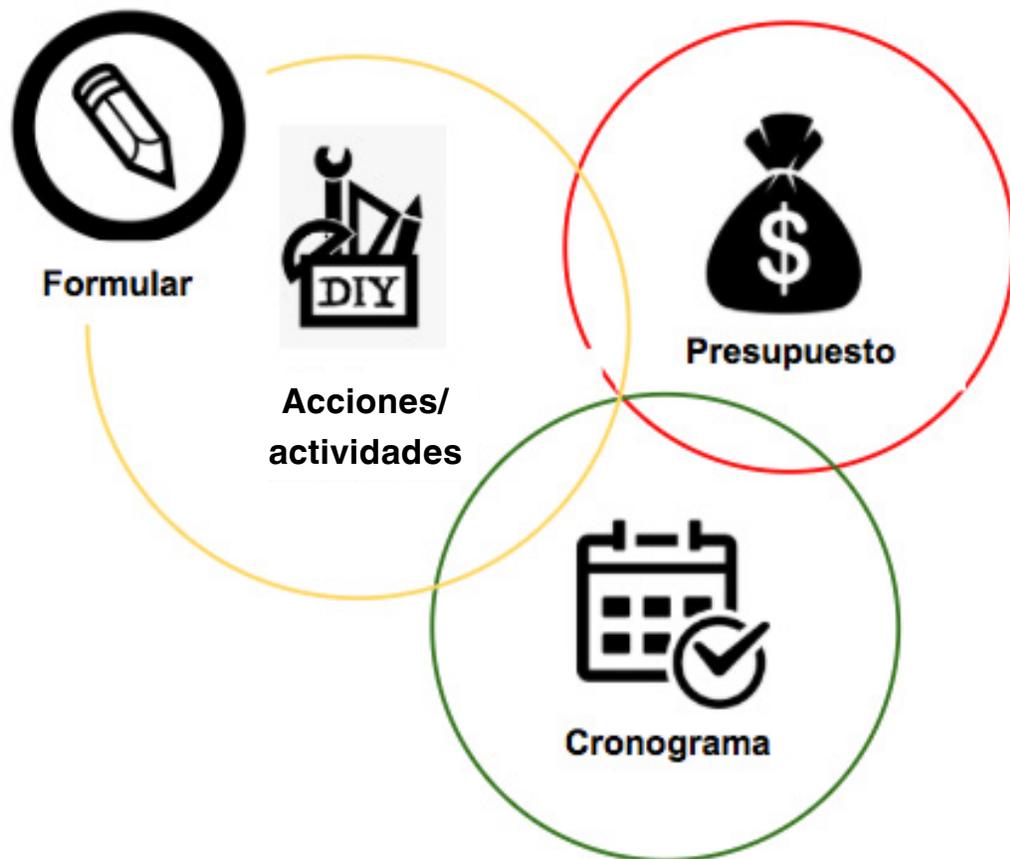


Esta es la relación operativa del proyecto.

Se puede decir también que la formulación se presenta como la etapa en la que se debe aplicar un pensamiento táctico y estratégico para identificar las fuentes de posible financiación del proyecto. En la mayoría de los casos, los proyectos exceden los alcances presupuestales de los programas de fomento, y con los montos de las becas siempre queda la sensación de hacer mucho con muy poco.

Así pues, se propone entender los proyectos como ejercicios puntuales que alimentan las diferentes etapas por las que atraviesan los procesos comunitarios. De esta manera, la búsqueda de becas, programas de fomento y patrocinios será más efectiva y concreta, y habrá además una mejor administración e inversión de los recursos que se gestionan. En conclusión, no se piensan los proyectos en función de los formatos, sino que se reconocen las fuentes de financiación en función del proyecto.

RELACIÓN OPERATIVA DEL PROYECTO



Fuente: elaboración propia

FUENTES DE FINANCIACIÓN

La gestión cultural es un ejercicio de comunicación para identificar las posibles formas de financiar el proyecto, para así materializarlo. A continuación se presentan cinco alternativas para diseñar la ruta de gestión del proyecto:

- 1. SECTOR PÚBLICO.** Se reconocen dos importantes plataformas para la gestión de recursos provenientes del sector público en Bogotá.

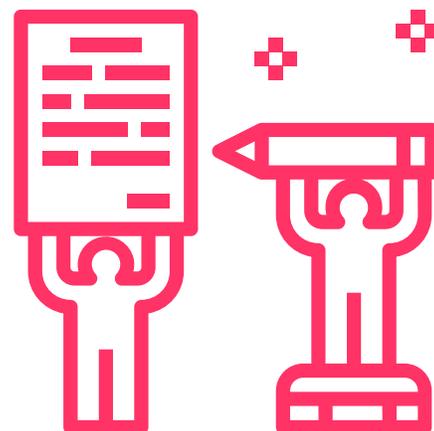
Programa Distrital de Estímulos (PDE) [Es] un portafolio de convocatorias públicas conformado por becas, premios, pasantías, residencias y un banco de jurados. [Dicho portafolio] se diseña y lanza anualmente con el propósito de fortalecer y reconocer, por medio de recursos económicos y técnicos, la trayectoria, obras e iniciativas de los agentes artísticos y culturales de Bogotá. El PDE es uno de los mecanismos de acceso y apropiación de los derechos culturales que el Instituto Distrital de las Artes-Idartes gestiona de manera sectorial para la ciudadanía, bajo el liderazgo de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes (SCRD) y en conjunto con la Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB), la Fundación Gilberto Alzate Avendaño (FUGA) y el Instituto de Patrimonio Cultural (IDPC).¹

1 Tomado de <https://www.idartes.gov.co/es/convocatorias/estimulos>

El Programa Distrital de Apoyos Concertados (PDAC), de la Alcaldía Mayor de Bogotá, es una convocatoria pública que ofrece recursos económicos y asistencia técnica a organizaciones sin ánimo de lucro, para que realicen proyectos encaminados a dinamizar las prácticas artísticas, culturales, patrimoniales y de cultura ciudadana.²

2 Tomado de <https://idartes.gov.co/es/convocatorias/apoyos>

A nivel nacional, el Ministerio de Cultura de Colombia cuenta con el Programa Nacional de Estímulos (PNE), que



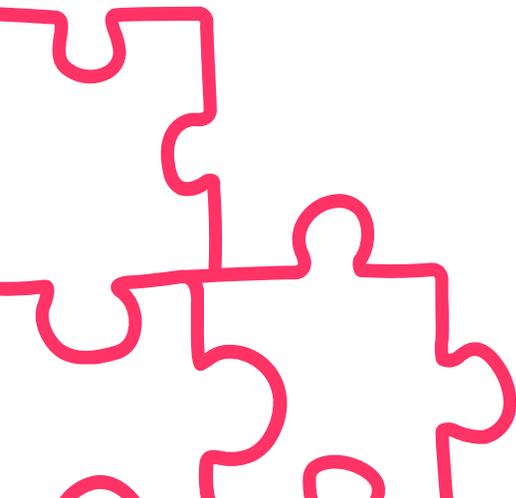
... tiene como propósito movilizar a los artistas, creadores, investigadores y gestores culturales colombianos, bien sea en el ámbito nacional o internacional, para que en las más diversas disciplinas, reciban a través de becas, pasantías, premios nacionales, reconocimientos o residencias artísticas, un estímulo a su quehacer. Este programa está dirigido principalmente a personas naturales, y el mecanismo dispuesto para acceder a dichos estímulos es a través de convocatorias públicas anuales, de manera que puedan participar de ese abanico de oportunidades todos los actores del sector cultural.³

3 Tomado de <https://cutt.ly/uxeLn80>

Del mismo modo, el “Ministerio de Cultura desde el Programa Nacional de Concertación Cultural,

... busca impulsar, facilitar, apoyar y hacer visibles procesos y actividades culturales de interés común a través de la entrega de recursos económicos. Las organizaciones culturales del país de diverso nivel de desarrollo, cobertura y ubicación geográfica presentan proyectos culturales respondiendo a una convocatoria anual y pública, que precisa requisitos de participación, criterios de selección, de evaluación, asignación de recursos y de seguimiento al uso de los recursos públicos a través del apoyo financiero a los proyectos presentados por personas jurídicas del sector público como gobernaciones, alcaldías y entidades públicas de carácter cultural, cabildos, resguardos y asociaciones indígenas, consejos comunitarios de comunidades negras y personas jurídicas sin ánimo de lucro del sector privado cuyo objeto social incluya actividades culturales.⁴

4 Tomado de <https://cutt.ly/ZxelYec>



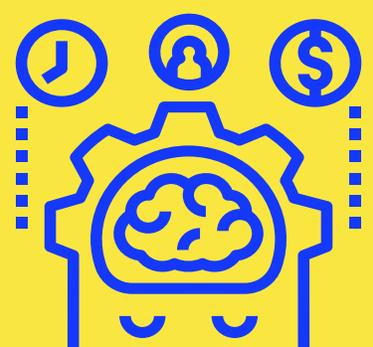


MAPEO DE FUENTES DE FINANCIACIÓN

- 🕒 **TIEMPO APROXIMADO: 1 HORA**
- ✅ **MATERIALES: BITÁCORA, ESFEROS, COMPUTADOR CON ACCESO A INTERNET**

Para el desarrollo del mapeo de fuentes de financiación diríjase a www.idartes.gov.co, y en la barra de navegación busque “Convocatorias”. Allí, haga clic en “Programa Distrital de Estímulos (PDE)”. Conozca el portafolio e identifique convocatorias que podrían contribuir al desarrollo del proyecto. Luego, en su bitácora relacione la información de cada una en una matriz que tenga los siguientes elementos:

Entidad oferente	Tipo de convocatoria	Área artística	Nombre de la convocatoria	Fechas de apertura y cierre	Monto	Duración	Enlace web
------------------	----------------------	----------------	---------------------------	-----------------------------	-------	----------	------------



2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC).

También llamada *responsabilidad social empresarial* (RSE), es un concepto usado por las organizaciones privadas para describir las acciones que realizan por propia voluntad para mitigar los impactos generados por su operación, específicamente en los ámbitos social, económico y medioambiental. Como en Colombia no existe legislación sobre este tema y las empresas no están obligadas a aplicar un RSC o RSE, se creó la Norma ISO 2600, una guía que plantea que la implementación del concepto RSE se debe abordar a partir del análisis y la definición de acciones responsables teniendo en cuenta siete aspectos:

- a. Gobernanza de la organización
- b. Derechos humanos
- c. Prácticas laborales
- d. Medio ambiente
- e. Prácticas justas de operación
- f. Asunto de consumidores
- g. Participación activa y desarrollo de la comunidad



Como contraprestación, el Estado otorga a las empresas privadas beneficios tributarios relacionados con el monto de las donaciones que hagan. Esto quiere decir que la mayoría de las veces dichas empresas prefieren construir una relación con otra figura jurídica a la que se le pueda realizar una donación relacionada con su razón social. Por lo general, no hay formatos para presentar los proyectos, y estos no responden a un calendario específico.



ACERCAMIENTOS CORPORATIVOS

 **TIEMPO APROXIMADO: 2 HORAS**

 **MATERIALES: COMPUTADOR CON ACCESO A INTERNET**

Siga las siguientes instrucciones:



1. Identifique una empresa cuya misión y visión puedan tener algún grado de sintonía con su proyecto.
2. Busque en su organigrama la oficina de RSE para conocer de primera mano los programas y acciones que esa empresa desarrolla. (Se debe estudiar al posible inversionista para saber cómo se debe contar el proyecto).
3. Revise las redes sociales y proyectos visibles de la empresa.
4. Organice la información del proyecto e interiorice elementos de su lenguaje corporativo.
5. Comuníquese con la oficina de RSE, y de la manera más empática inicie una conversación. (La gestión cultural es un ejercicio permanente de intuición e interacción social).

3. Cooperación internacional o ayudas oficiales al desarrollo (AOD). Son un mecanismo de ayudas económicas para transferir tecnologías o subvencionar el desarrollo de proyectos de inversión social mediante el cual un país apoya económicamente programas y proyectos que mejoren las condiciones de vida y la dignidad de grupos sociales históricamente discriminados o que atraviesan situaciones de vulneración de derechos en otro país.

Los programas de cooperación en su mayoría contribuyen al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, razón por la cual los proyectos que busquen financiación por esta ruta deben conocerlos y alinear las acciones del proyecto con alguno de los diecisiete ODS.



La APC-Colombia es la organización que lidera la cooperación internacional en nuestro país, y

Tiene por objetivo gestionar, orientar y coordinar técnicamente la cooperación internacional pública, privada, técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país; así como ejecutar, administrar y apoyar la canalización y ejecución de recursos, programas y proyectos de cooperación internacional, atendiendo los objetivos de política exterior⁵ y el Plan Nacional de Desarrollo.⁵

⁵ Tomado de <https://www.apccolombia.gov.co>

En el sector cultural, [IberCultura Viva](#)

... es un programa de cooperación técnica y financiera entre gobiernos. Creado para fortalecer las políticas culturales de base comunitaria de los países iberoamericanos, busca apoyar tanto las iniciativas gubernamentales de los países miembros como las desarrolladas por organizaciones culturales comunitarias y pueblos originarios en sus territorios. Actualmente los países miembros del Consejo Intergubernamental IberCultura Viva son Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Ecuador, España, México, Perú y Uruguay. Cada uno de los países miembros del Consejo Intergubernamental contribuye con una cuota anual establecida previamente para la participación en el programa. Estas cuotas conforman el Fondo Multilateral IberCultura Viva, destinado al trabajo común, al desarrollo de iniciativas como las convocatorias públicas lanzadas anualmente y las acciones de intercambio entre funcionarios y representantes gubernamentales de los países integrantes.⁶

6 Tomado de <https://cutt.ly/TxeXiJA>

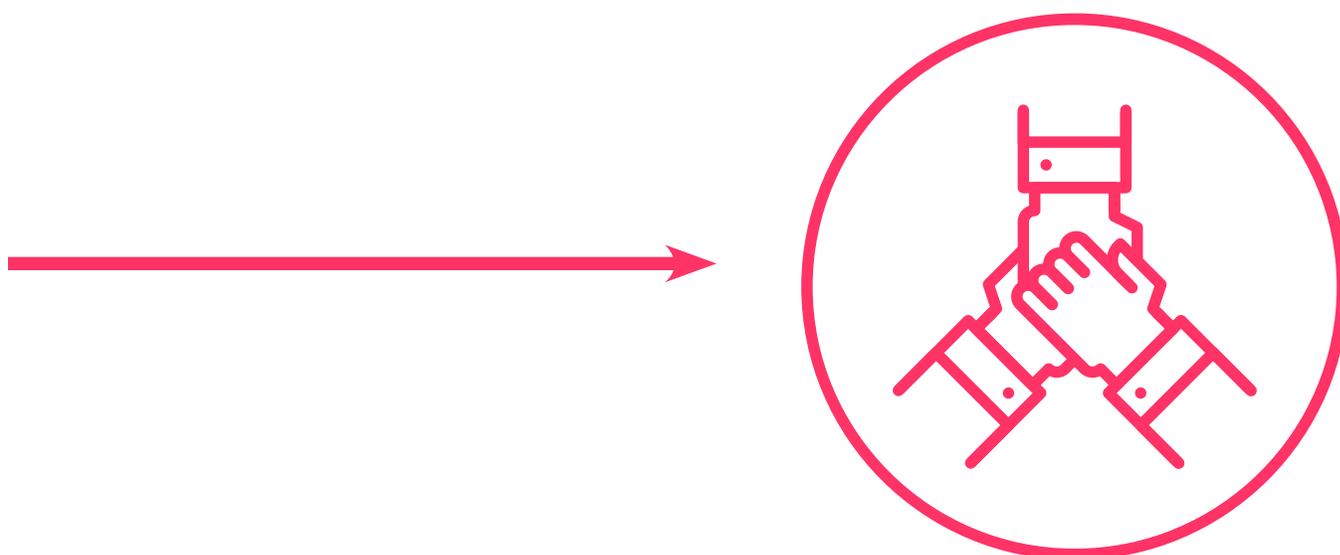
Derivado de este programa se destacan:

- a.** Iberescena. Es el Programa de Cooperación Iberoamericana para las Artes Escénicas. (Tomado de <http://www.iberescena.org>).
- b.** Ibermúsicas. Es un programa multilateral de cooperación internacional dedicado exclusivamente a las artes musicales, que fomenta la

presencia y el conocimiento de la diversidad musical iberoamericana, estimula la formación de nuevos públicos en la región y amplía el mercado de trabajo de las y los profesionales del sector. (Tomado de <http://ibermusicas.org>).

- c. El Programa Iberoamericano de Bibliotecas Públicas (Iberbibliotecas) promueve el acceso libre y gratuito a la lectura y la información de todas las personas, sin discriminación alguna, mediante la conformación de una red iberoamericana de cooperación en materia de bibliotecas públicas que permite generar sinergias y potenciar recursos para el beneficio común de todos los países y ciudades adscritos. (Tomado de <https://www.iberbibliotecas.org>).

- 4. El **crowdfunding** es una red de financiación colectiva de proyectos independientes, normalmente *online*, que por medio de donaciones económicas o de otro tipo consigue financiar proyectos a cambio de recompensas, esto es, artículos del *merchandising* del proyecto.



HACER LA VACA

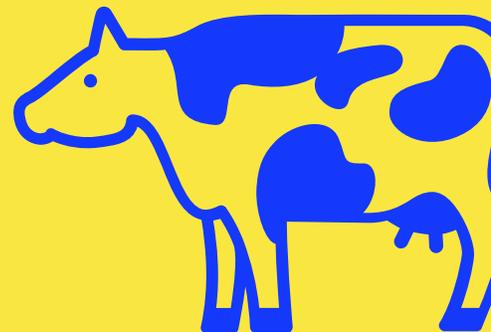
🕒 **TIEMPO APROXIMADO: 2 HORAS**

✅ **MATERIALES: COMPUTADOR CON ACCESO A INTERNET, BITÁCORA, ESFEROS**

Para el desarrollo de este ejercicio se debe entrar a las páginas <https://vaki.co/es/> y <https://www.kickstarter.com/> e identificar en cada una tres proyectos que llamen la atención. Luego, en la bitácora, analizarlos teniendo en cuenta los siguientes factores:



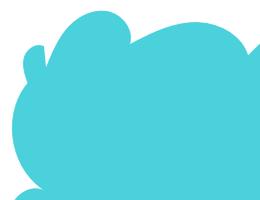
- ¿Qué elementos utilizan para contar el proyecto (fotos, videos, planos)?
- ¿Cómo cuentan el proyecto, qué tono tiene su narrativa?
- Tiempo y logros del recaudo.



FORMATOS DE PRESENTACIÓN

Un formato, para ser tal, debe tener estas tres características: forma, tamaño y modo de presentación de una cosa. Los formatos de presentación de proyectos son un elemento clave en los procesos de gestión de recursos, pues solo mediante ellos se puede concursar y acceder a recursos económicos. Al diligenciarlos, se debe acudir a la capacidad de síntesis para responder de manera concreta a la información que el formato pide. Muchos de ellos tienen límite de palabras o extensión para cada punto, y por lo general se encuentran como un documento anexo a la descripción de la beca en el sitio web oficial de la institución que promueve la beca.

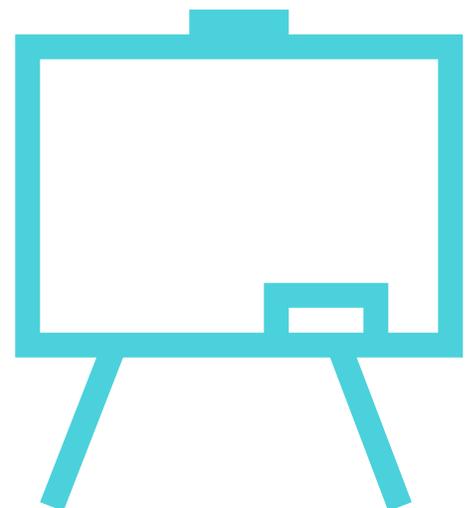
Los formatos no se alteran: ni se quitan ni se añaden puntos. Se deben leer con calma, ya que las preguntas que hacen siempre son concretas, y se espera que del mismo modo sean resueltas. Deben responderse todas. Los diferentes formatos de presentación de proyectos tienen tres puntos en común: acciones, cronograma y presupuesto. Recuerde que todos los elementos de un proyecto deben estar relacionados de manera directa; justo eso es lo que buscan los formatos: hacer explícita esa relación.



Para diligenciarlos, basta con recurrir a los ejercicios realizados en las etapas de inspiración e ideación de la presente cartilla. Allí está consignada toda la información que constituye el proyecto; ponerla en un formato es solo una cuestión de organización.

INFORMES DE GESTIÓN

Un informe de gestión es un documento que recopila la historia de un conjunto de actividades que responden a unos objetivos concretos y que arrojan datos importantes para retroalimentar los modos de hacer del proyecto. Contiene la descripción y una reflexión sobre lo hecho, como también los aciertos y desaciertos, indicadores cuantitativos de gestión y productos de proyecto. Es un ejercicio de escritura que fácilmente se puede ver a la luz de la sistematización del proyecto o de los ejercicios de evaluación de resultado. Por otro lado, es importante que durante la implementación del proyecto se lleve registro de cada una de las tareas y acciones que se desarrollen, así como se debe tener una relación y soporte de cada uno



de los gastos relacionados con el proyecto. Esta información es el insumo principal en los informes de gestión.

El tema de los informes está determinado por su legalización y el desembolso de dinero, al tiempo que se le resta importancia a ese instrumento de reflexión básico que consiste en contar lo que se hizo y contrastarlo con lo que se escribió. Es un ejercicio de acción-reflexión.

CRONOGRAMAS

Un cronograma es una representación gráfica de una serie de tareas en función de un tiempo determinado. Esta cartilla propone dos tipos de cronogramas: uno que tiene que ver con los tiempos de la gestión de recursos económicos, y otro que responde a las actividades relacionadas con los objetivos del proyecto.

Cronogramas de gestión del proyecto

Este cronograma tiene el propósito de identificar cuáles meses del año deben destinarse a formular proyectos y cuáles deben destinarse a ejecutarlos. También plantea un ejercicio de investigación sobre las fuentes de financiación y los tiempos



de las convocatorias. Por lo general, las fechas de apertura, cierre y ejecución de proyectos cubren los mismos periodos de tiempo año tras año. Basta con indagar en los calendarios de cada programa de fomento.



CRONOGRAMA DE GESTIÓN ANUAL

🕒 TIEMPO APROXIMADO: 4 HORAS

✅ MATERIALES: COMPUTADOR CON ACCESO A INTERNET, BITÁCORA, ESFEROS

Para desarrollar este ejercicio se deben identificar becas o programas en los ámbitos local, nacional o de cooperación. Para ello hay que revisar los portafolios de los programas de estímulos y realizar un mapeo de las convocatorias de interés, y relacionarlas en un calendario, al tiempo que se crean las posibles rutas para la gestión anual del proyecto. Se deben tener en cuenta diferentes fuentes de financiación.

Convocatoria	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Programa Distrital de Estímulos												
Beca Bogotá Diversa, dirigida a sectores sociales		19	30			15					11	
Festivales al Barrio: Arte y Memoria		19		30		30					30	
Beca Idartes Rural Arte y Memoria		19		30		29					30	

Fecha de cierre
Formulación Apertura
Ejecución

Fuente: elaboración propia

Cronograma de actividades del proyecto

Este tipo de cronograma responde a cada uno de los objetivos específicos del proyecto y se basa en la comprensión de los elementos necesarios para llevar a buen término una tarea. Responde a los flujos de información (insumos) que se dan entre los prerrequisitos, requerimientos y resultados de las tareas de cada actividad. Por lo general, las convocatorias que requieren de un formato de participación incluyen un modelo de cronograma.

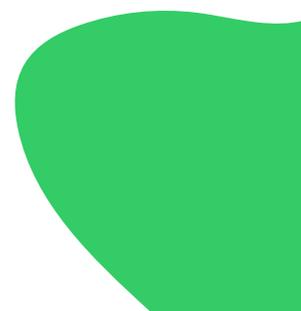
	Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4
Objetivo específico 1	Acción-actividad 1												
	Acción-actividad 2												
	Acción-actividad 3												

Objetivo específico 2	Acción-actividad 1												
	Acción-actividad 2												
	Acción-actividad 3												

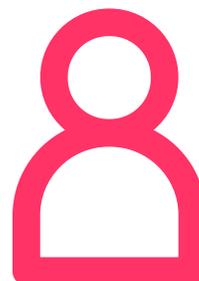
Fuente: elaboración propia

PRESUPUESTO

El presupuesto es un cálculo que se realiza del costo de cada una de las actividades para determinar el costo total de la implementación del proyecto. Discrimina las actividades y reconoce los tipos de recursos que tiene un proyecto. Estos pueden entenderse de la siguiente manera:



1. RECURSOS HUMANOS. Tienen que ver con cada una de las personas que realizan un servicio para el proyecto: persona que coordina el proyecto, talleristas, registro audiovisual, etc.



2. RECURSOS TÉCNICOS. Comprenden cada uno de los elementos técnicos o equipos necesarios para desarrollar el proyecto. Ejemplo: alquiler de proyector de video, cabina de audio, etc.



3. RECURSOS LOGÍSTICOS. Son los medios necesarios para el desarrollo de las actividades. Ejemplo: alquiler de transporte, carpas, material pedagógico, etc.

[!] Las convocatorias que requieren de un formato de participación incluyen un modelo de presupuesto; sin embargo, esta cartilla propone un modelo de presupuesto que recoge diferentes aspectos que se deben tener en cuenta durante el costeo del proyecto.



Uno de los aspectos más importantes en el costeo del proyecto tiene que ver con los aportes propios de la organización, la contrapartida. Son esos “favores” que no generan un gasto en el proyecto o esas “cosas que podemos hacer” y que por lo general no se relacionan en los presupuestos. Téngalo en cuenta.



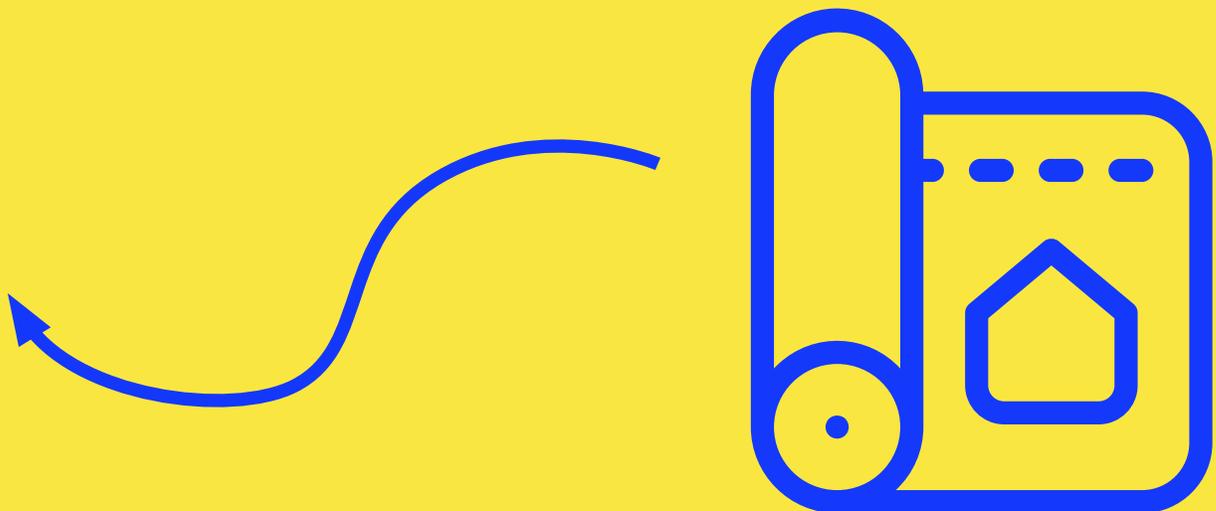


CUÁNTO CUESTA EL PROYECTO

- 🕒 **TIEMPO APROXIMADO: 4 HORAS**
- ✅ **MATERIALES: COMPUTADOR CON ACCESO A INTERNET, BITÁCORA, ESFEROS**

Teniendo en cuenta los resultados de la actividad “Plan de trabajo”, dibuje en la bitácora la siguiente matriz, relacione la información y realice el costeo del proyecto. Utilice el computador para revisar o cotizar elementos necesarios.

Concepto	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Valor solicitado a la convocatoria	Recursos propios (contrapartida)	Recursos de otras organizaciones
----------	-------------	----------	----------------	-------------	------------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

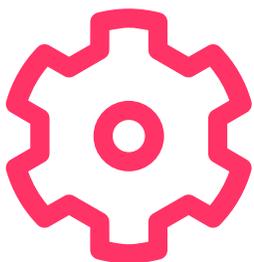
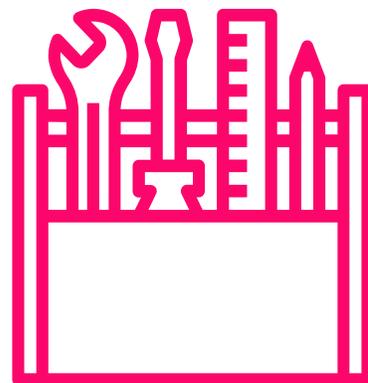


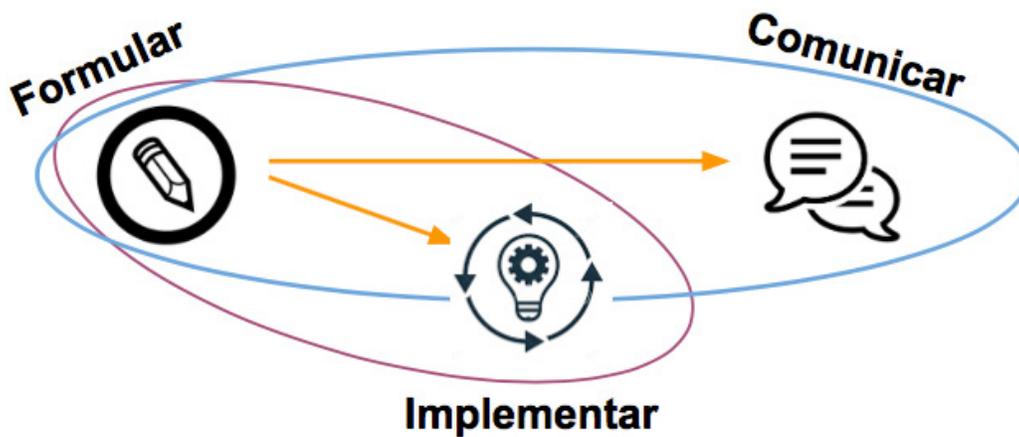
Implementar

Implementar es poner a funcionar algo, y el término **ejecutar** hace referencia al proceso de llevar a cabo una tarea concreta o instrucción. **Implementar** y **ejecutar** tienen que ver con la capacidad de “hacer algo real”. Así, cuando se habla de la etapa de implementación o la ejecución del proyecto, se habla del ejercicio propio de la creación plástica: la materialización de las ideas. Aquí se genera un espacio para la creatividad colectiva, para la construcción de una narrativa común.

En la etapa de implementación se reconoce una relación entre dos elementos que están determinados por los resultados obtenidos en la etapa de formulación:

1. La implementación de las actividades que constituyen el proyecto.
2. Las actividades propias de la comunicación y difusión de las actividades propias del proyecto.





Fuente: elaboración propia

Estos dos grupos de actividades deben desarrollarse partiendo del compromiso y la convicción de quienes participan, pues el éxito del proyecto no radica exclusivamente en la capacidad innovadora de su propuesta o en su puesta en escena, sino que en gran medida tiene que ver con el equipo de trabajo, las relaciones y emociones que allí se anidan.

En proyectos artísticos con enfoque comunitario se debe abandonar toda pretensión de autoría y, sobre todo, cualquier tipo de relación de poder sustentada en la propiedad de las ideas. Aquí las ideas le corresponden a una colectividad que en común tiene el propósito de transformar de manera positiva un problema. Lo importante es que cada cual sienta el proyecto como propio, se sienta útil y parte de algo importante y significativo para su propia dignidad.

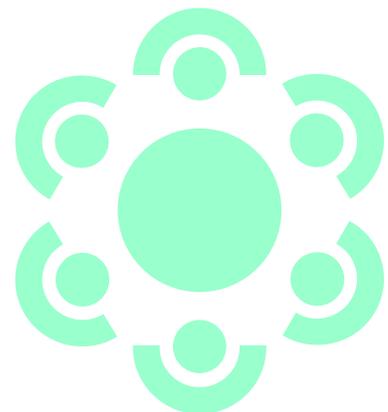
TRABAJO EN RED

El poder del arte es subversivo más que autoritario y consiste en su conexión de la capacidad de hacer con la capacidad de ver, y en su poder para hacer que otros vean que también ellos pueden hacer algo a partir de lo que ven...

Lippard (1983, p. 55)

Una de las herencias más importantes que dejaron los movimientos artísticos del siglo XX tiene que ver con el desmonte del viejo paradigma del artista como un ser privilegiado, dotado de un don precioso, propio de quien es capaz de representar la belleza del mundo. En contrapeso a esa noción del arte, a mediados del siglo pasado hubo ideas que cobraron sentido desde una perspectiva que se alejaba de la pose del artista erudito, para reconocer que la creatividad es un don natural de las personas, y que las prácticas del arte podrían cobrar sentido desde una actitud cotidiana, por fuera del museo: un estilo de vida.

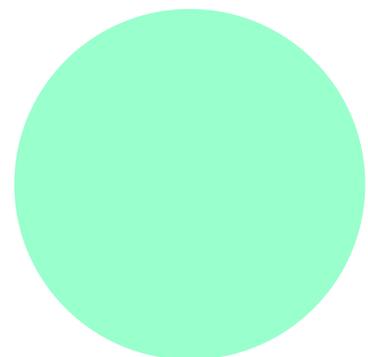
A partir de esta línea de pensamiento, las prácticas del arte empezaron a ocupar espacios en los que, desde una mirada tradicional, no tendrían ningún tipo de pertinencia, y mucho menos pertenencia. Es tan valioso lo que ocurrió con la comprensión de las



prácticas del arte, que en ese marco se realizaron múltiples ejercicios colaborativos, interdisciplinarios y solidarios con respecto a un tiempo/espacio que reclamaba a gritos la acción directa de comunidades organizadas para su reivindicación.

Esta actitud trajo consigo la noción de un arte socialmente comprometido: se empezó a hablar de **arte activista**, **arte de contexto** e incluso **arte comunitario**, modos de hacer y pensar que tenían en común reivindicar o señalar situaciones de la vida cotidiana que representan y materializan la vulneración de derechos, la exclusión, las múltiples formas de violencia ejercida sobre minorías históricamente marginadas, procesos reivindicativos en los que primó la idea de un **nosotros**, en la medida en que dichas situaciones también se encarnaban en quienes desarrollaban esos proyectos.

En consecuencia, las prácticas del arte se dotaron de valores sociales a tal punto que se reconoció este tipo de acciones como herramientas útiles para la transformación social, e incluso para la apropiación social del territorio. Las palabras de Lucy Lippard continúan estando vigentes, ya que reconocer que el arte, “en su poder para hacer que otros vean que también ellos pueden hacer algo a partir de lo que ven”, contribuye a consolidar espacios de diálogo y encuentro para los procesos culturales de base



comunitaria que emergen a partir de la empatía y lo común.

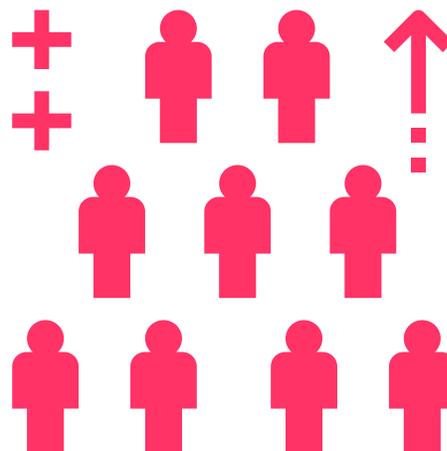
De hecho, la noción de **multiplicadores** cobra sentido en cuanto se reconoce que estas personas también están haciendo algo que hará que otras personas hagan algo con eso que ven. Es su capacidad de agencia la que provoca una bola de nieve, una conversación abierta y amplificada por altoparlante.



... desde la perspectiva de la agencia, el arte ya no se aborda tanto por lo que significa o lo que expresa, sino por la capacidad de actuación que este consigue en relación con los diferentes contextos sociales de los que participa.⁷

⁷ Consultado en <http://arts.recursos.uoc.edu/glossari-sociologia/es/> (16 de marzo de 2021).

La creatividad colectiva, las redes de confianza y empatía, tanto como la claridad de propósitos comunes, reúnen y organizan ese conjunto de voluntades que deben caracterizar el trabajo en red que exige todo proyecto. El trabajo en red es algo implícito a las prácticas artísticas comunitarias, una relación de interdependencia que se fundamenta en lógicas del trabajo colaborativo.





RECONOCIENDO LOS NODOS DE LA RED

- 🕒 **TIEMPO APROXIMADO: 2 HORAS**
- ✅ **MATERIALES: UN OVILLO DE LANA, PAPEL, MARCADORES, CINTA PEGANTE**

Para desarrollar esta actividad se debe elegir una pareja que dinamice el encuentro. El primer rol se ocupará de la moderación de la conversación, y el segundo se hará cargo del registro fotográfico y de video. Para el buen desarrollo de la actividad se recomienda involucrar a todas las personas que van a cumplir un rol en el proyecto. Conviene invitar aliados estratégicos, organizaciones amigas y demás personas que pueden estar interesadas en el desarrollo del proyecto.

El grupo se debe organizar en círculo, y su centro debe estar vacío. Quien dinamiza dará la bienvenida al espacio y comunicará el objetivo del encuentro: reconocer las habilidades y los aportes que cada persona puede brindar para el buen desarrollo del proyecto desde una perspectiva de trabajo colaborativo.

Para iniciar, quien modera explicará la dinámica del ejercicio, que consiste en realizar una serie de pregun-

el ejercicio continúa en la siguiente página --->

tas que van a quedar resueltas, de manera individual, en papeles que cada participante tendrá. Entonces, al hacer la primera pregunta, todas las personas deben escribir en un papel su respuesta. Quien modera compartirá su respuesta y lanzará el ovillo de lana a la persona que se encuentra en frente. La lana no puede pasarse a la derecha o a la izquierda de quien la tenga: siempre debe ser hacia el frente. Con la cinta, cada persona va a pegar el pedazo de lana que le corresponde y el papel con la respuesta a la pregunta formulada.

Preguntas sugeridas



1. ¿Por qué le interesa participar en este proyecto?
2. ¿Qué puede aportar para el desarrollo de este proyecto?
3. ¿Qué habilidades y fortalezas quiere aportar para el desarrollo del proyecto?
4. Desde su saber/quehacer, ¿cómo propone un ejercicio de articulación para el desarrollo del proyecto?
5. ¿Qué compromisos asume con la red para el desarrollo del proyecto?

Para finalizar, quien modera generará un espacio de reflexión en torno a las siguientes preguntas:



1. ¿Conocían los intereses y habilidades de las otras personas del equipo?
2. ¿Qué fortalezas destacan del trabajo en red?



EQUIPOS DE TRABAJO

El equipo de trabajo del proyecto es un grupo de personas con talentos y experiencias diferentes y complementarios, que tienen un objetivo en común y se consideran responsables de alcanzarlo. La cultura colaborativa, como eje de trabajo, reconoce cuatro principios para crear espacios equilibrados, respetuosos y solidarios para el trabajo en red:

1. Fraternidad
2. Propósito común
3. Proacción y emprendimiento
4. Humildad y desprendimiento

A su vez, cada persona del equipo de trabajo debe asumir una actitud y desarrollar aptitudes en clave de:

1. Entusiasmo y capacidad de trabajar en equipo
2. Tolerancia a la frustración
3. Inteligencia emocional
4. Buena onda
5. Liderazgo positivo

El buen ambiente en un grupo de trabajo es una tarea que oscila entre lo individual y lo colectivo.

Para lograr un ambiente sano de trabajo es indispensable definir los roles que cada persona o grupo



van a cumplir, como también definir con precisión los resultados que se esperan de cada rol. Hay que esforzarse en generar relaciones sinérgicas: aquí no vale “privatizar la ganancia y colectivizar la pérdida”; definitivamente, los roles no deben ser estructuras de poder, y las ideas generadas corresponden al colectivo. Las personas deben encontrarse a partir de la motivación, nunca de la imposición.

Entre los roles que se pueden distinguir en los proyectos se encuentran tres tipos:

- 1.** Quienes lideran y proponen los modos de desarrollar las actividades
- 2.** Quienes articulan, gestionan y difunden el proyecto
- 3.** Quienes hacen no entran en polémicas por tal o cual idea: su función es seguir instrucciones

Reconocer los roles es tener conciencia plena de lo que significa la realización de cada actividad que compone el proyecto. Un rol no es excluyente de otro; es decir, las personas pueden transitar de uno a otro de manera dinámica. De ahí la importancia de tener claridad sobre las acciones que se deben desarrollar para alcanzar el objetivo común.

Llegados a este punto es importante volver a la matriz “Plan de trabajo”, para relacionar la información de roles y productos esperados por cada

actividad del proyecto. Eso permitirá socializar los resultados globales y organizar los equipos con base en intereses, motivaciones y experiencia.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Cuando llega la evaluación del proyecto es porque se ha desarrollado una parte considerable o la totalidad de las acciones previstas para dar cumplimiento al proyecto. En este momento de la implementación es necesario revisar si los objetivos se cumplieron, si las actividades desarrolladas fueron pertinentes y asertivas, qué funcionó, qué no funcionó, qué se debe ajustar, qué se puede transformar o abandonar.

Aunque es un momento dedicado a la reflexión crítica y se ubica hacia el final de las etapas del proyecto, debe tenerse en cuenta la evaluación del proyecto en el momento de su formulación, ya que en la formulación de objetivos y el diseño de las actividades se debe contemplar la forma de evaluación. En ese momento se deben definir indicadores adecuados, que deben ser fijados previamente a la intervención, y deben ser “apropiados, neutros, medibles de manera sencilla, fiables, sensibles a pequeñas variaciones, perdurables en el tiempo,



comparables con los de otros proyectos, comprobables por terceros y accesibles con los recursos disponibles”.⁸

La evaluación del proyecto debe ser un instrumento de proyección que parta de la revisión crítica de lo hecho, para que en las siguientes ediciones o variaciones del proyecto se tenga un punto de partida y referencia para realizar los ajustes pertinentes. Es una herramienta para la proyección, ya que permite la sostenibilidad del proyecto desde la capacidad de autocrítica y la decisión de no alojarse de manera permanente en la zona de confort.

8 David Roselló Cerezuola, Diseño integral de proyectos culturales. EN MANUAL ATALAYA, APOYO A LA GESTIÓN CULTURAL. Consultado en <http://atalayagestioncultural.es> (7 de febrero de 2021).

Evaluación de proyectos por tipos de indicadores

Indicadores de la formulación

Tienen que ver con los aspectos propios de la definición del proyecto, y su propósito es corroborar si su planteamiento inicial responde a lo hecho, qué partes son susceptibles de mejoras, desde la identificación del grupo objetivo, producción de contenidos con enfoque diferencial, hasta el diseño de las actividades.

Indicadores de gestión

Tienen que ver con el cumplimiento de los objetivos del proyecto y con la corroboración del logro de resultados. Se concentran en evaluar los procesos, la consecución de recursos y los tiempos destinados para ello.

Indicadores del proceso

Tienen que ver con el cumplimiento de las actividades desarrolladas. Su propósito es determinar si pueden optimizarse los recursos teniendo en consideración las personas vinculadas al proyecto, los aspectos económicos y de infraestructura.

Indicadores de impacto

Tienen que ver con el impacto que ha generado el proyecto en las personas y el territorio a partir de los resultados y productos del proyecto. Tienen un enfoque a largo plazo, se fijan en el saldo positivo que deja el proyecto tras su desarrollo y se utilizan para determinar qué aporta el proyecto a la transformación positiva del problema.

Para profundizar este contenido se recomienda revisar los siguientes documentos:

- » [Elaboración de indicadores que midan el impacto de los programas del Sistema Nacional de Cultura](#)
- » [II Encuentro Nacional Indicadores de Gestión Cultural](#)

Comunicar

Comunicar es hacer saber una cosa a una persona; en otras palabras, una transferencia de información. La comunicación es un proceso fundamental en las relaciones sociales por medio del cual se construye significado y sentido relacionados con una información concreta. Implica poner en común, vincular y crear con otras personas. Plantea una relación entre lo que se reconoce, lo que se comprende y se comparte. Asimismo, la comunicación recoge la información para entenderla, ordenarla y transformarla con el fin de dotarla de sentido y convertirla en acción.

En las diversas etapas de un proyecto cultural y artístico con enfoque comunitario, la comunicación es un componente transversal que potencia la capacidad de pensamiento, facilita la comprensión y motiva la reflexión sobre las necesidades y la cosmovisión de una comunidad determinada. Está presente y acompaña de manera activa al proyecto en todo su recorrido, en cuanto es diálogo y conversación. Las prácticas del arte son un acto de comunicación. En un orden lineal o causal, la comunicación no puede ubicarse ni delante de, ni detrás de, pues de manera concreta el ejercicio de la comunicación contribuye a crear relatos desde



y sobre el territorio a partir del reconocimiento de otras voces y miradas históricamente invisibilizadas y negadas. Así pues, propicia acciones que se nutren de otras experiencias y se suman para generar otras nuevas.

Es importante destacar que la comunicación para el cambio social es el modelo o paradigma más pertinente para desarrollar procesos de gestión cultural comunitaria, ya que no solo tiene en cuenta la opinión de un grupo social, sino que su propósito es comunicativo y actuante. Desde esta perspectiva, las estrategias de comunicación responden a los procesos y saberes existentes en cada territorio. La comunicación para el cambio social es una práctica que relaciona y teje aprendizajes de la comunicación para el desarrollo y la comunicación popular. Este es un intento de hacer un ejercicio comunicativo basado en la ética, el pensamiento crítico y la alteridad.

PLAN DE COMUNICACIÓN

Un plan de comunicación es una herramienta de planificación con la que se organizan la forma, los medios y los tiempos que se deben tener en cuenta para socializar el proyecto. Este debe tener sentido, un para qué, en suma, un propósito que



corresponde a los objetivos y metas de comunicación, así como el cómo, que hace referencia a las estrategias y acciones que se van a desarrollar. Tenga en cuenta que este plan debe contemplar las piezas de comunicación gráfica, impresa o virtual, así como también la divulgación en redes sociales, radios comunitarias, acciones de perifoneo, e incluso acciones de activación de marca. Es un ejercicio para crear estrategias y acciones de comunicación.



PLAN DE COMUNICACIÓN

 **TIEMPO APROXIMADO: 2 HORAS**

 **MATERIALES: COMPUTADOR CON ACCESO A INTERNET, BITÁCORA, ESFEROS**

Para realizar el plan de comunicaciones del proyecto, tenga en cuenta las siguientes variables y organice cada una de las actividades de comunicación que el proyecto plantea desarrollar.

Actividad	Objetivo	Responsable	Presupuesto	Requerimientos	Duración	Productos	Ubicación del material
-----------	----------	-------------	-------------	----------------	----------	-----------	------------------------

EL RELATO COMUNICATIVO

Uno de los elementos de comunicación que todo proyecto debe tener es el relato comunicativo, que consiste en un relato breve en el que se presenta el proyecto a partir de analogías, metáforas, frases contundentes y otros elementos narrativos que cumplen el objetivo de transmitir al interlocutor una idea clara de lo que es y representa el proyecto, para que pueda hacerse una representación mental del mismo y ordenar la información que contiene, para encontrarle sentido.

El relato comunicativo puede ser como el **statement** o declaración de un artista, que está impregnado de aspectos ideológicos y filosóficos, y también de emociones que despierte el proyecto. Debe ser preciso y concreto, sin pretensiones ni exageradas características; debe ser un relato empático, ya que puede ser replicado por quien lo oye, sin hacerle perder su esencia; es un ejercicio de escritura libre y creativa, y se aleja de la estructura técnica propia de la formulación, pues intenta exponer el proyecto como se le contaría a alguien al calor de una agupaneta, o en un almuerzo familiar. Su fin es generar una comprensión desde el sentido amplio del proyecto; por eso, en él las metáforas y las analogías cobran relevancia.





VENGA LE CUENTO

- 🕒 TIEMPO APROXIMADO: 90 MINUTOS**
- ✅ MATERIALES: COMPUTADOR CON ACCESO A INTERNET, BITÁCORA, ESFEROS**

Para escribir el relato comunicativo es necesario volver a los ejercicios que se han realizado a lo largo de esta cartilla para identificar en cada una de las ideas fuertes, palabras clave e incluso conceptos que generen sentido.

Tome las ideas que encontró en el problema, el contexto, las personas, los objetivos, e incluso en los productos del proyecto, y genere con ellos un relato breve. Recuerde utilizar metáforas, imaginar ejemplos, poner acentos y destacar frases afortunadas que hayan aparecido a lo largo del proceso de creación. Arme y desarme ese relato tantas veces como sea necesario hasta encontrar el tono y la forma de contarlo.

Una vez defina su relato, escríbalo en una hoja con suficiente espacio entre cada línea o idea principal, y recorte cada una de ellas.



ESCRIBIENDO UN RELATO COMÚN

 **TIEMPO APROXIMADO: 1 HORA**

 **MATERIALES: HOJAS DE PAPEL, ESFEROS.**

Para desarrollar esta actividad se debe elegir una pareja que dinamice el encuentro. El primer rol se encargará de la moderación de la conversación, y el segundo se hará cargo del registro fotográfico y de video. Para el buen desarrollo de la actividad se recomienda incluir a todas las personas involucradas en el proyecto.

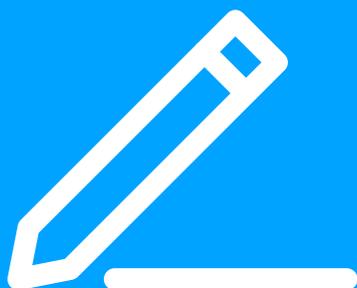
El cadáver exquisito es un juego de palabras creado por los surrealistas, en el cual cada participante escribe en una hoja de papel su idea sobre un tema concreto. Una vez ha escrito su idea, debe doblar la hoja dejando ver sólo la última parte de su escritura, para luego pasarla a quien le corresponda el siguiente turno.

Quien modera el espacio debe llevar los resultados del ejercicio de relato comunicativo y escribir en la parte superior de cada hoja una de las ideas principales. Luego las distribuirá aleatoriamente entre quienes participan en el espacio.

el ejercicio continúa en la siguiente página --->

Cada participante que tenga una hoja con las ideas principales puede leerla en su totalidad, y a partir de ella realizar su aporte. Una vez haya escrito, debe doblar la hoja y solo dejará descubiertas las últimas líneas que haya escrito. Una vez todas las personas hayan escrito en cada una de las hojas, quien modera procederá a desdoblar cada hoja para realizar su lectura en voz alta.

Cada una de las hojas contendrá información valiosa para terminar de definir un solo relato comunicativo. Basta con proponer diferentes formas de leer la información y hacer un ejercicio de organización.



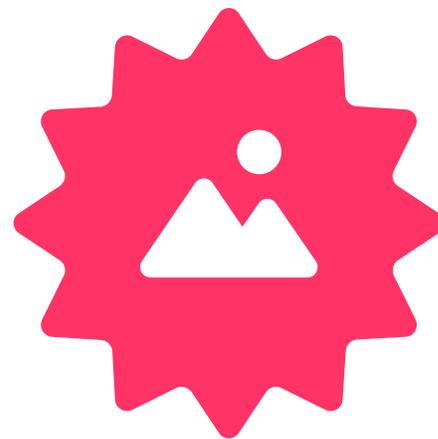
IDENTIDAD GRÁFICA

La identidad gráfica de un proyecto tiene que ver con el aspecto visual del mismo. Responde a un conjunto de elementos gráficos que tienen el objetivo de crear identidad y recordación asociando al proyecto un logotipo, una gama de colores y una tipografía específica.

Se hace un ejercicio de identidad corporativa para unificar elementos gráficos que serán utilizados en todos los espacios de aparición del proyecto, como volantes, videos o escritos. Esto quiere decir que, aunque no es rígida y se puede cambiar cuando se crea pertinente, la identidad gráfica es un marco de referencia para definir rasgos exclusivos del proyecto.

Imagotipo, logotipo e isotipo

Para iniciar con la creación de la identidad gráfica, se presentan tres formas de representar la marca del proyecto, y la pertinencia de uno u otro dependerá del gusto que se tenga por el resultado logrado.



LOGOTIPO: El elemento gráfico se reduce a la tipografía.
ISOTIPO: Es la representación simbólica o icónica del proyecto.
IMAGOTIPO: Es una combinación de logotipo e isotipo.



CREANDO LA IDENTIDAD DEL PROYECTO

- 🕒 **TIEMPO APROXIMADO: 1 HORA**
- ✅ **MATERIALES: COMPUTADOR CON ACCESO A INTERNET**

Esta actividad está pensada para resolver de manera práctica la ausencia de logo del proyecto. Se propone el uso de Wix Logo Maker, una herramienta virtual gratuita que asiste el diseño de la marca del proyecto. Tome su computador, y en el navegador introduzca la siguiente dirección: <https://es.wix.com/logo/maker>, e interactúe con la página.

PORTAFOLIO

El portafolio artístico es una herramienta de presentación y difusión de los proyectos realizados por artistas o colectivos. Digital o impreso, el portafolio tiene el propósito de compilar los proyectos que corresponden a la trayectoria de quienes gestionan el proyecto. El portafolio responde a un proceso creativo y da cuenta de un ejercicio de búsqueda para comunicar intereses, obsesiones y deseos de quienes crean. Los proyectos que allí se presentan pueden ser individuales, colectivos o colaborativos; lo importante es mantener en él un mínimo de información por cada elemento que se presente.

Un portafolio de proyectos artísticos debe tener lo siguiente:

1. Declaración de artista (**statement**). Es un texto breve que da cuenta de los intereses ideológicos o filosóficos del colectivo. Presenta sus reflexiones y sus lugares de enunciación.
2. Los proyectos. Cada proyecto registrado en el portafolio debe estar presentado a partir de una imagen lo suficientemente clara y contundente para dar cuenta del proyecto. Asimismo, debe ir acompañado de un texto corto que deje entrever el qué, el porqué y cómo se desarrolla su quehacer artístico.



3. Todos los medios o soportes que sean necesarios para comunicar el proyecto se deben tener en cuenta.
4. Es tiempo de fijarse en el proceso, el entretanto, y dejar de poner el foco en el resultado final. El portafolio se encarga de destacar los aciertos que se dan en los modos de hacer propios de cada colectivo o artista.



CREANDO EL PORTAFOLIO DEL PROYECTO

- 🕒 **TIEMPO APROXIMADO: 3 HORAS**
- ✅ **MATERIALES: COMPUTADOR CON ACCESO A INTERNET, BITÁCORA, ESFEROS**

Para desarrollar este ejercicio se revisarán los contenidos propuestos por la serie web *Portafolios Artísticos* del Idartes, cuyo propósito es asesorar de manera lúdica la creación de portafolios artísticos. De allí se deben recoger consejos útiles para proponer la estructura del portafolio del proyecto.

<https://www.idartes.gov.co/es/lineas-estrategicas/emprendimiento-e-industrias-culturales/serie-web>

Una vez haya visto la serie web, desarrolle de manera creativa los siguientes cuatro aspectos:

1. Escriba de manera clara y concreta su **declaración de artista**. No debe superar los tres párrafos.
2. Identifique y seleccione los proyectos que van a ser presentados.
3. Desarrolle un texto breve para acompañar cada imagen que se va a utilizar.

el ejercicio continúa en la siguiente página --->

4. Proponga una manera dinámica de lectura y una diagramación que aporte a su objetivo.

Existen diferentes plataformas virtuales para diseñar portafolios, que a partir de plantillas prediseñadas, permiten lograr resultados exitosos. Revise referentes de portafolios en el siguiente enlace: <https://www.awwwards.com/websites/>

PENSAMIENTO VISUAL

El pensamiento visual, o **visual thinking**, es un proceso de pensamiento y comunicación colaborativa que se basa en métodos y herramientas para fortalecer la comprensión de la información. Está relacionado con la capacidad que tienen las personas de descubrir, generar, desarrollar o relacionar ideas de un modo práctico e intuitivo.

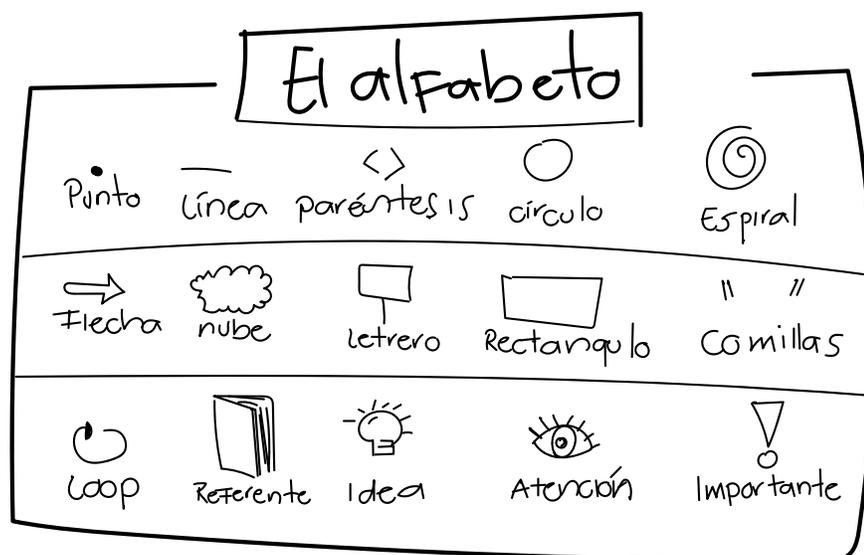
Con el pensamiento visual se busca transmitir ideas y conceptos de manera clara mediante íconos y títulos que presenten relaciones claras entre las



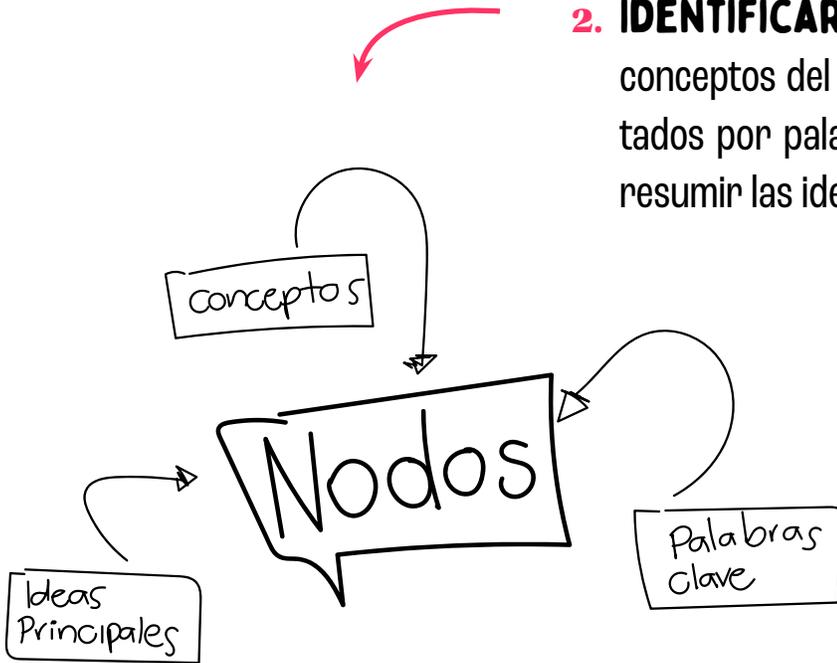
ideas y las formas de representarlas. Del mismo modo, plantea mecanismos de representación visual que fortalecen la noción de que las personas no ven con los ojos, sino con el cerebro. Así pues, se encarga de crear conexiones y convertirlas en imágenes.

Para que esta herramienta sea útil para el proyecto es indispensable tener en cuenta que deben crearse cuatro elementos para dotar de carácter comunicativo el proyecto.

- 1. CREAR UN ALFABETO** que refleje cada uno de los elementos que componen el universo visual que se van a componer. Desde un plano general, se tienen en cuenta puntos, líneas, cuadrados, etc., y desde un plano particular, símbolos específicos del proyecto, como micrófonos, plántulas, cabinas de sonido, luces de teatro, etc.



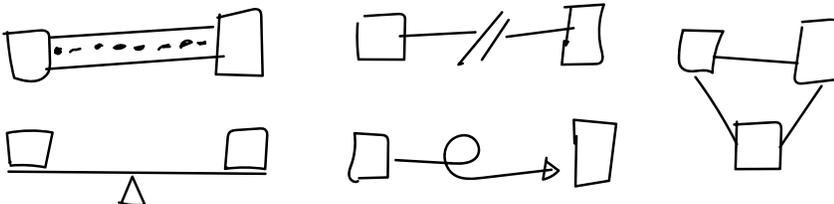
2. IDENTIFICAR LOS NODOS. Los nodos, o conceptos del proyecto, deben estar representados por palabras clave, cuya definición debe resumir las ideas principales del relato.



3. GRAMÁTICA. Con este término, aquí se hace referencia a las conexiones y relaciones que se dan entre los nodos. Invente formas de conectar las ideas. Cree analogías que hagan más comprensible el proyecto y acuda a elementos comunes que puedan ser trasladados a este ejercicio.

Gramática

[las Relaciones entre nodos se indican a través de enlaces]



4. ENFOQUE. Es la forma en que se cuenta el proyecto. En el enfoque se pueden identificar tres formas de hacerlo: literal, metafórico y esquemático. El uso de cada uno de ellos depende de la decisión de quien está desarrollando el ejercicio.



Los gráficos de los cuatro elementos fueron desarrollados a partir de los gráficos del libro XPlane



VAMOS A CONTAR EL PROYECTO

 **TIEMPO APROXIMADO: 3 HORAS**

 **MATERIALES: UN PLIEGO DE PAPEL PERIÓDICO, BITÁCORA, ESFEROS, MARCADORES DE COLORES**

Para el desarrollo de este ejercicio se debe tener en cuenta cada una de las partes que componen el proyecto, para seleccionar, de cada componente, la información más relevante y la que pueda graficarse. Hay que crear un alfabeto y determinar las palabras clave.

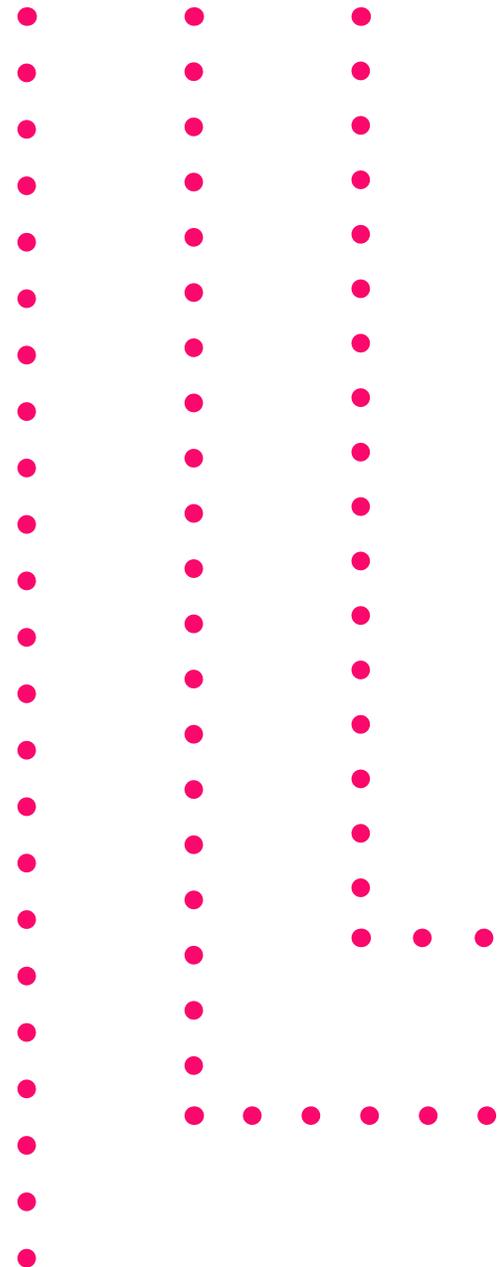
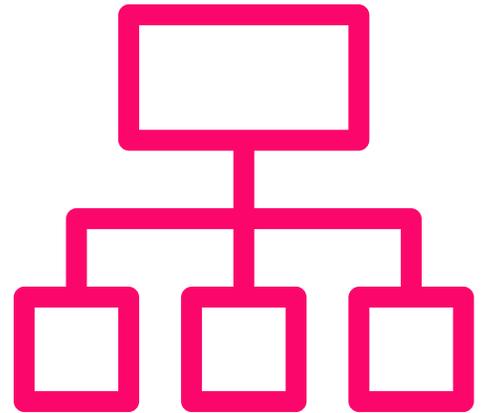
Una vez se tiene la información clara y concreta del proyecto, se debe relacionar con cada uno de los elementos que hacen parte del pensamiento visual. Entonces, en medio pliego de papel se van a relacionar los tres elementos que determinan un proyecto (ser humano, contexto y necesidad), y de manera gráfica se procederá a construir el relato gráfico del proyecto, pasando por la justificación, los objetivos, las actividades y los resultados esperados.

Extraiga del relato comunicativo las frases e ideas más contundentes. Este ejercicio es efectivo en la medida en que logra despertar empatía y comprensión en la interlocución.

Sistematizar

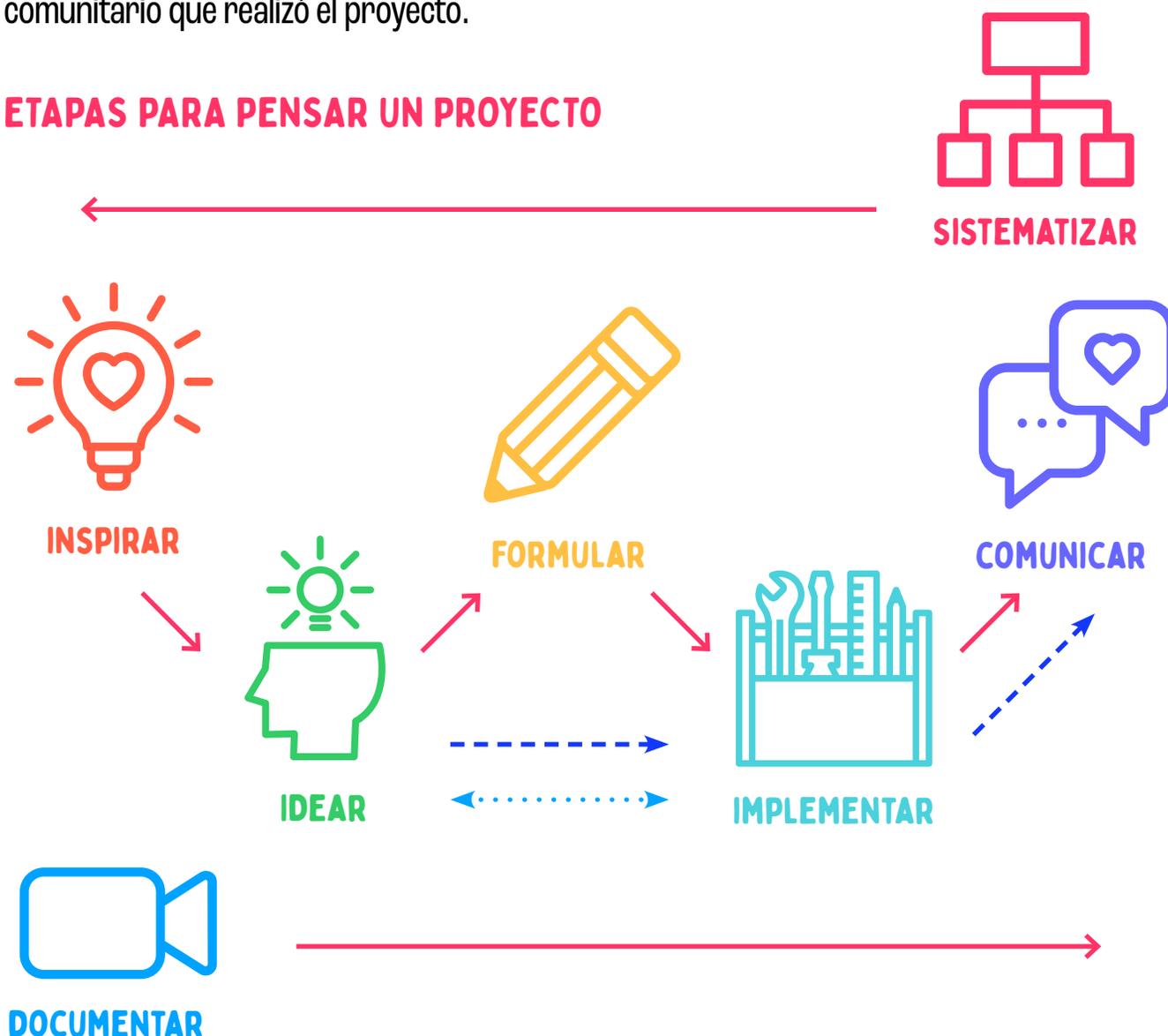
La sistematización del proyecto consiste en ordenar los elementos que lo configuran. Para sistematizarlo, hay que recoger y ordenar las acciones realizadas desde el final del proyecto hasta su inicio. Es un acto de reflexión que busca producir conocimiento nuevo derivado de la experiencia de implementar el proyecto.

Para sistematizar una experiencia relacionada con la implementación de un proyecto hay que mirar de lejos, desde fuera. La sistematización puede entenderse como un recuento de las actividades realizadas para reconocer y afianzar las lecciones aprendidas: lo que se hizo bien y lo que se aprendió al superar los obstáculos. Esta es, pues, una reflexión en torno a cómo se implementó el proyecto: ¿cuál fue la percepción de la comunidad ante el desarrollo del mismo? ¿Cómo se terminó involucrando la comunidad con el proyecto? ¿Qué problemas se presentaron? ¿Qué aciertos hubo? ¿Cuál es el mapa de actores vinculados al proyecto? ¿Reconoce la comunidad el capital social del proyecto? ¿Creó, alimentó o fortaleció redes de colaboración entre pares? ¿Se cumplieron los objetivos propuestos? ¿Qué resultó inesperado? ¿Qué recomendaciones se harían para mejorar el proyecto?



Al final, sistematizar consiste en volver sobre lo hecho, acudiendo al recuerdo y a los diferentes insumos utilizados y a los productos que resultaron del proyecto. Es un ejercicio de retrospectiva que debe partir de una mirada crítica sobre el proyecto desde la perspectiva de la práctica artística, cultural y comunitaria, que debe reconocerse en lo hecho para generar un conocimiento nuevo, útil para otras personas y para el propio proceso artístico y cultural comunitario que realizó el proyecto.

ETAPAS PARA PENSAR UN PROYECTO





VOLVER SOBRE LO HECHO

🕒 TIEMPO APROXIMADO: 2 HORAS

✅ MATERIALES: BITÁCORA, ESCÁNER O CÁMARA DE FOTOS, COMPUTADOR CON ACCESO A INTERNET

Volver sobre lo hecho es un ejercicio de organización y catalogación de los contenidos generados por el proyecto, con el fin de tener un archivo organizado.

Para ello, a la carpeta “Proyecto” que se creó en Google Drive se van a subir las evidencias y productos de cada una de las etapas del proyecto, junto con los resultados de cada ejercicio. Debe haber orden: elementos similares deben estar agrupados, y todos los elementos deben estar debidamente nombrados.

Luego, escanee o tome fotos de la bitácora y organice el registro fotográfico y audiovisual del proyecto. Para concluir, esas imágenes y videos deben subirse a la carpeta del proyecto.

No olvide que las convocatorias por lo general solicitan documentos como cédula de ciudadanía, certificado de residencia y otros diversos certificados. Hay que crear una carpeta que se denominará

el ejercicio continúa en la siguiente página --->



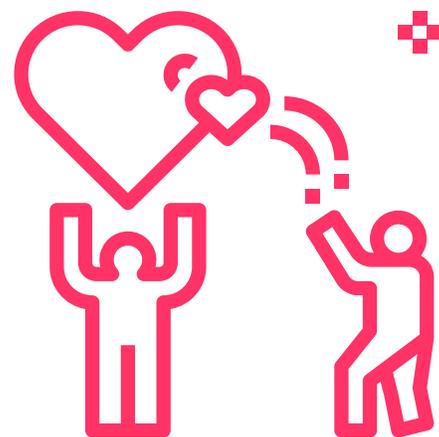
“Documentación del colectivo”, que albergará toda la documentación que se tenga.

Hay que tener en cuenta que los contenidos derivados de la sistematización son documentos, archivos multimedia, productos editoriales y audiovisuales, etc. Todo este material, susceptible de ser usado, debe estar ordenado.

Si se tiene la casa en orden, se puede disfrutar el resultado.

Responsabilidad de réplica

Esta cartilla espera motivar a artistas y colectivos a fortalecer sus procesos de gestión y sus redes de trabajo a partir de la apropiación y el deseo de compartir las herramientas que aquí se encuentran. Por eso, los invitamos a que compartan y divulguen esta cartilla a su gusto, para hacer de sus territorios semilleros de gestión cultural dirigida a la producción de proyectos artísticos con enfoque comunitario, capaces de contribuir a la transformación positiva de los territorios y las relaciones sociales.





REPLICA Y APLICA

 **TIEMPO APROXIMADO: 2 HORAS**

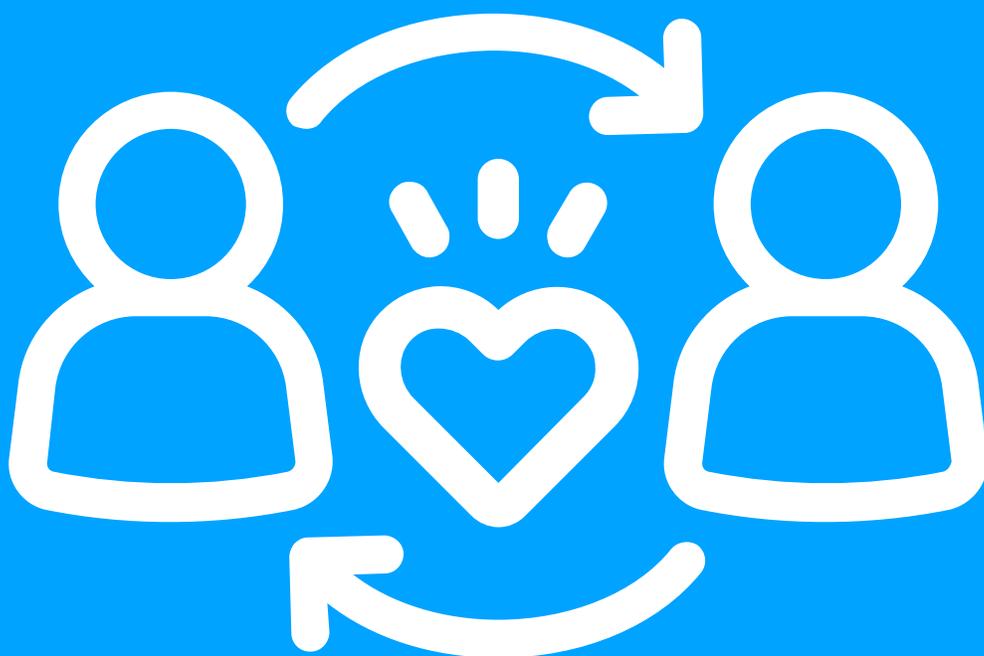
 **MATERIALES: HOJAS DE PAPEL, ESFEROS, COMPUTADOR CON ACCESO A INTERNET**

Para desarrollar esta actividad se debe elegir una pareja que dinamice el encuentro. El primer rol se encargará de la moderación de la conversación, y el segundo, del registro fotográfico y de video. Para el buen desarrollo de la actividad se recomienda conformar un grupo de mínimo cinco personas que estén interesadas en adelantar procesos de gestión cultural colaborativa y proyectos artísticos con enfoque comunitario en el territorio.

Quien dinamiza el encuentro, que al final es un ejercicio de socialización, debe comunicar los intereses de compartir un saber técnico y metodológico asociado a la consolidación de un proyecto artístico. Utilizando los ejercicios de esta cartilla, debe proponer una hoja de ruta para el desarrollo y la comprensión de los contenidos. Siéntanse libres de definir la ruta que consideren pertinente para compartir este contenido. Al final, lo importante es hacerlo real.

el ejercicio continúa en la siguiente página --->

Si al cabo de las dos horas sienten la necesidad de volver a reunirse, siempre habrá un pretexto para trabajar en red, para hacer comunidad.



Bibliografía

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ-EQUIPO DE ECONOMÍA CULTURAL Y CREATIVA, (2019). Guía práctica para la creación de áreas de desarrollo naranja: *Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa*. <https://cutt.ly/8xJ1Vo3>

BIBLIORED, Red de Bibliotecas Públicas de Bogotá. (2020). *Metodología LAB-CO, caja de herramientas para aprender haciendo y creando*. <https://cutt.ly/rxJ0PSf>

CORPORACIÓN MINI KU-SUTO. (2018). *Herramientas para cultivar tus proyectos culturales*. <https://cutt.ly/1x-J6iFQ>

IDARTES-UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. (2017). *Arte, cultura y acción: Herramientas para fortalecer iniciativas culturales*. <https://cutt.ly/TxJ05eJ>

MINISTERIO DE CULTURA DE COLOMBIA. (2013). *Herramientas para la gestión cultural pública*. <https://cutt.ly/2xJ23Rm>

OBSERVATORIO CULTURAL DEL PROYECTO ATALAYA. (2014). *Manual Atalaya: Apoyo a la gestión cultural*. <https://cutt.ly/bxJ9owR>

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO-MINISTERIO DE CULTURA. (2018). *Cartilla Diplomado en diseño y formulación de proyectos culturales*. <https://cutt.ly/wxJ2AYh>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. (2019). *Métodos y herramientas en gestión cultural: Investigaciones y experiencias en América Latina*. <https://cutt.ly/exJ31bQ>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO-MINISTERIO DE TURISMO Y CULTURA DE MENDOZA. (2005). *Formulación de proyectos culturales*. <https://cutt.ly/0xJ9JL5>

MATERIAL COMPLEMENTARIO

DE GRACIA, D. (s. f.). *Glosario de términos de sociología del arte*. <https://cutt.ly/CxHD7r2>

FIGUEROA, C. (2016). *Tejeredes: Trabajo en red y sistemas de articulación colaborativos*. <https://cutt.ly/uxHx5Cs>

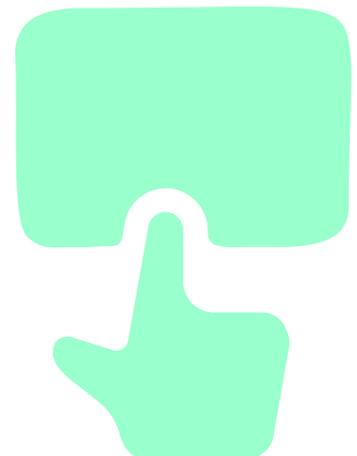
GUMUCIO DRAGÓN, A. (2010). *Comunicación para el cambio social: Clave del desarrollo participativo*. <https://cutt.ly/hxHv3Rm>

KAPLÚN, M. (1985). *El comunicador popular*. <https://cutt.ly/GxHQ1L9>

LIPPARD, L. R. (1983). *Caballos de Troya: Arte activista y poder*. <https://cutt.ly/WxHlwbo>

MORALES AMÉZQUITA, M. A. (2020). *Comunicación para el desarrollo y metodologías participativas*. Cátedra Unesco de Comunicación. <https://cutt.ly/lxHnp3f>

MORÍN, E. (2001). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa. <https://cutt.ly/yxG5X2H>



Para esta publicación se usaron recursos de acceso libre y compartidos en web bajo la condición de atribución en la plataforma de thenounproject.com. Los íconos aquí usados fueron elaborados por (según su nombre de usuario en la plataforma) :

Adrien Coquet	IOHK Design Department
Ahmad Roaayala	Jemis mali
Alena Artemova	Josue Oquendo
Amad Rizal	Joy Thomas
Anastasia Latysheva	JunGSa
Andrejs Kirma	Kmg Design
B. Agustín Amenábar Larraín	Komkrit Noenpoempisut
Bohdan Burmich	Larea
BomSymbols	Lluisa Iborra
Brennan Novak	Logan
creacuatro	luca fruzza
Daria Moskvina	Luiz Carvalho
Emza	Made x Made
Gan Khoon Lay	Marco Livolsi
Gregor Cresnar	Mariyani
Guillhem	Maxim Kulikov
hans draiman	Mega Agustina
Hongoram	Miss Jannes
icon 54	monkik
Iconathon	Muhammad Fahmi
iconixar	Nithinan Tatah
IconSrc	OCHA Visual
Ilham Fitrotul Hayat	Oksana Latysheva

Pablo Rozenberg

priyanka

ProSymbols

Raj Daneja

Rutmer Zijlstra

Silviu Ojog

Stephen Borengasser

sultan mohammed

tezar tantular

Travis Avery

Valeriy

Vectors Market

Vectors Point

Vectorstall

verry obito

Vladimir Belochkin

Yamini Ahluwalia

Artífices

n.º 1



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

INSTITUTO
DISTRITAL DE LAS ARTES
IDARTES

