

Plan Municipal de Cultura

¿Qué es un Plan Municipal de Cultura?

De un tiempo a esta parte, saber diseñar Planes, Programas y Proyectos, es decir hacer Planeación Estratégica; se ha convertido en la llave maestra para orientar el quehacer cultural, para generar procesos de mediano y largo alcance y para acceder a recursos provenientes de distintas fuentes, del ámbito público como privado.

Es así como aprender a desenvolvemos en esta lógica, se convierte en un requisito imprescindible a la hora de acceder a los recursos, de adelantar procesos de impacto en nuestras sociedades, de alcanzar los objetivos propuestos y poder materializar las ideas.

Ello implica aprender, en la práctica, a manejar las herramientas de la planeación y saber hablar en el lenguaje técnico de quienes finalmente evalúan y seleccionan los proyectos culturales.

Un Plan Municipal de Cultura es la mejor herramienta a la hora de gestionar y administrar un proceso, espacio, proyecto o servicio cultural, pues permite diseñar, planificar e implementar las acciones necesarias para darle vida y potenciar su desarrollo en el tiempo.

El Plan Municipal de Cultura no es lo mismo que una programación artística, el Plan va mucho más lejos y considera lo artístico y cultural como una empresa y/o unos procesos que deben ser administrados eficientemente.

Lo anterior significa que todo emprendimiento cultural -incluso el más inspirado creativamente hablando- requiere desarrollar un producto, encontrar recursos, administrarlos con eficacia y eficiencia, y saber llegar a sus beneficiarios, con el norte proyectado en el corto, mediano y largo plazo. Y es justamente por ello que el Plan Municipal de Cultura aparece como estrategia y herramienta de vital importancia cuando se trata de llevar a cabo con éxito una empresa o proceso cultural determinado.

GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE CULTURA

“Si me dieran ocho horas para talar un árbol, emplearía seis en afilar el hacha.”

- Abraham Lincoln

“Sin un plan... el rumbo y el sueño está perdido”

-Freddys Bonilla

Aspectos cruciales en la planeación

Lenguaje claro y sencillo	Una de las ideas es contar con una guía que conduzca a la solución o mejoramiento de problemas, donde intervienen una serie de agentes que aúnan esfuerzos hacia un objetivo común. Por tanto, se requiere una fácil comprensión de las personas sobre las indicaciones de lo que se debe hacer: esto se garantiza utilizando un lenguaje claro y sencillo que, en lo posible, no genere más de una interpretación.
Claridad de las fuentes de financiación	La planeación debe hacerse a partir de los recursos existentes o, en su defecto, de recursos que tengan una alta posibilidad de ser adquiridos. Pierde sentido planear acciones con escasas probabilidades de financiamiento, o sin la claridad de qué posibles fuentes existen para llevar a cabo el propósito.
Propósitos medibles	Se tiene la creencia de que las acciones culturales no son medibles, lo cual dificulta frecuentemente la visibilización de resultados y, por ende, el apoyo financiero de diferentes entidades y organizaciones, lo que también obstaculiza el hecho de evidenciar con claridad los cambios generados. Todo proceso de planeación debe tener indicadores, no importa si las acciones apuntan a resultados cualitativos o cuantitativos; para ello existen diferentes técnicas de medición social que así lo permiten.
Definir metas y productos a corto, mediano y largo plazo	La planeación debe pensarse con resultados en diferentes tiempos, propendiendo por procesos y no por eventos aislados. Sin embargo, es poco recomendable programar productos que sean visibles sólo a largo plazo: la población beneficiaria normalmente desea experimentar resultados no tan lejanos al inicio de las acciones, por cuanto la problemática está latente. Por ello, lo más pertinente es buscar un equilibrio planeando metas a corto, mediano y largo plazo.
Flexible a los cambios culturales	La planeación no es un proceso estrictamente lineal, y menos en temas culturales, por cuanto las situaciones y contextos permanecen en constante cambio. Por ello se recomienda mantener niveles de flexibilidad que permitan adaptar las acciones propuestas a estas circunstancias.
Acordes al contexto sociocultural y económico del territorio	Un proceso de planeación no puede desconocer el contexto del territorio en el cual se desarrollará; cada localidad tiene sus particularidades y esta situación demanda su propia planeación.
Planeación realista	Aunque todas las comunidades desearían realizar acciones, y pretender grandes resultados quizás alcanzados en otros municipios, departamentos y países, la planeación debe ser aterrizada a la

	realidad local y a lo que está al alcance de las posibilidades, de lo contrario lo propuesto se quedaría sólo en el papel.
Partir de lo hecho por otros con anterioridad	Es un error pensar que el mundo empieza de cero cada vez que se planean nuevas acciones: un alto porcentaje de la no solución de los problemas de las comunidades radica en que no se le da continuidad a los procesos emprendidos con anterioridad. La recomendación es planear desde lo ya construido.
Articular diferentes agentes	El dicho popular dice que una golondrina no hace verano. Esto mismo ocurre con los procesos culturales. Para producir impactos que generen cambios positivos en el bienestar de las comunidades, es necesario que los diferentes actores que interactúan en el territorio aúnen esfuerzos hacia un mismo objetivo y se articulen en el desarrollo de las acciones propuestas.

Notas importantes para la elaboración del Plan Municipal de Cultura

- La siguiente es una guía metodológica que da las pautas generales del contenido de los Planes, teniendo en cuenta la ley 152 de 1994 o ley de planes y las directrices del Ministerio de Cultura.
- La elaboración del Plan municipal de cultura debe contar con la participación del Consejo Municipal de Cultura y de los diversos sectores de la sociedad, (cultural - social, productivo, educativo y gubernamental), es decir deben ser planes ampliamente participativos.
- El equipo debe contar con un coordinador y preferiblemente con el apoyo de personas con experiencia y conocimiento en financiación, planeación, participación ciudadana, gerencia de proyectos y en procesos culturales.
- Antes de comenzar la etapa de formulación es importante establecer el cómo: tener claras cada una de las fases que se adelantarán, los instrumentos, recursos y talento humano necesarios, el cronograma de trabajo y los productos como los resultados esperados.
- Hacer una lectura y análisis del componente cultural de los diferentes planes de desarrollo con el fin de ver puntos de encuentro y establecer vínculos de coordinación y apoyo: Plan Nacional de Desarrollo, Plan de Desarrollo del Departamento, Plan de Desarrollo Municipal.
- Un proceso de planeación no debe realizarse ajeno a las personas que resultarán beneficiarias de las intervenciones programadas. Son ellas quienes viven las problemáticas y, por lo tanto, son quienes con mayor claridad pueden hablar de sus causas, efectos y posibles soluciones, como también de las acciones de mayor pertinencia. Se requiere además contar con su participación en la etapa de ejecución: muchos planes, programas y proyectos fracasan porque no tienen el respaldo de la comunidad, y porque las acciones planteadas no corresponden con la necesidad real de la población.
- La estructura que se presenta para el diseño del Plan contiene la información que se requiere para que el municipio cuente con un plan participativo,

- realizable y sostenible y que claramente oriente el trabajo de las administraciones actuales y posteriores en el tema cultural.
- Contiene la información que requerirá el sector cultural y la administración para la gestión de proyectos y recursos.
 - La información y las particularidades de cada municipio estarán dadas por las características del mismo, es decir no habrá planes idénticos, la estructura será similar, pero los contenidos serán tan diversos como diversidad tiene el departamento de Antioquia.
 - Toda la información es necesaria para un adecuado proceso de diseño, implementación y evaluación del Plan.
 - El sistema de seguimiento y evaluación estará dado por el cumplimiento de metas del plan, de las metas de los programas y de las metas de los proyectos, al igual que de los indicadores de los proyectos.
 - Se debe tener en cuenta la articulación del Plan municipal de Cultura con los diversos Planes y políticas del sector y del municipio: Plan de desarrollo municipal, Plan departamental de cultura “Antioquia en sus diversas voces”, Planes de ordenamiento territorial entre otros.
 - En el diseño del plan se deben tener en cuenta las problemáticas a solucionar como también las nuevas propuestas, sueños o situaciones deseables que se quieran impulsar en el municipio.
 - Los Planes no son estáticos, son dinámicos en la medida que surgen nuevas realidades, necesidades y expectativas tanto en lo local como en lo global. “La planeación no es un proceso lineal que termina con la formulación de un Plan de Desarrollo. Dado que la realidad es dinámica y cambiante, los procesos de planeación deben ser revisados y ajustados permanentemente, con el fin de recoger los cambios en las condiciones municipales.” *Gestión local y plan de desarrollo municipal – Planeación departamental – Dirección planeación estratégica integral – 2004”.*
 - Los Planes se elaboran y se aprueban mediante acuerdo municipal para garantizar que los procesos tengan coherencia, continuidad, proyección, sostenibilidad, representatividad, transparencia, coordinación, entre otros.
 - Los planes deben cumplir las características de coherencia y complementariedad de la información en ellos registrada.
 - Recuerde enunciar claramente el tiempo de vigencia del Plan, año de inicio y año de finalización.
 - Recuerde enumerar las páginas del Plan.

- El plan está conformado por tres grandes capítulos o partes necesarias y coherentes entre sí:

Primera parte: Tiene un carácter global. Identifica los objetivos y metas a largo plazo y una presentación general.

Segunda parte: Diagnóstico, el cual a su vez está conformado por una parte descriptiva, un diagnóstico cultural y una parte analítica del sector cultural del municipio.

Tercera parte: Más específica que la primera parte del Plan, contiene programas que se alcanzan a mediano plazo, y proyectos que son las unidades más concretas y detallan acciones para alcanzar objetivos en el corto plazo (cada proyecto desarrollado en su totalidad).

PRIMERA PARTE DEL PLAN MUNICIPAL DE CULTURA

Es la **PRESENTACIÓN** general o macro del Plan y está conformada por:

Introducción: En esta es importante describir las formas en las cuales los diversos sectores de la comunidad se vinculan de manera participativa en la elaboración del plan y el procedimiento para ser presentado y aprobado por el Concejo Municipal.

1. **Principios:** Son los fundamentos esenciales ó filosóficos que orientan la política cultural. Son derechos culturales irrenunciables. Son las ideas y valores que constituyen la base ideológica sobre las cuales no existe posibilidad de negociación y que se está dispuesto y comprometido a defender. Deben responder a la realidad del municipio y estar en concordancia con el Plan departamental de cultura “Antioquia en sus diversas voces”.
2. **Estrategias:** Son las líneas gruesas del cómo, mediante que formas se pretende alcanzar las metas; las estrategias seleccionadas para el plan municipal de cultura deben ser coherentes con las estrategias de los planes nacional y departamental de cultura.
3. **Marco jurídico:** Se refiere a la normatividad en la cual se sustentan los planes de desarrollo, leyes de cultura, la participación, el patrimonio, las manifestaciones artísticas, el respeto a la diversidad, la inclusión, la inversión en cultura, entre otras.
4. **Objetivo general:** Es la expresión cualitativa de lo que se pretende alcanzar a nivel amplio y global con la realización del plan; no es operativo, es el propósito o fin al que se quiere llegar con la implementación general del plan. Debe tener en cuenta los programas y proyectos del plan y debe ser redactado en infinitivo.
5. **Objetivos específicos:** Son la concreción, especificación o desglosamiento del objetivo general. Los objetivos específicos contienen elementos particulares y

concretos que permiten hacer operativo el objetivo general. El conjunto o sumatoria de los objetivos específicos debe permitir y apuntar a la realización del objetivo general. Son los propósitos más concretos que se quieren alcanzar y deben ser acordes a los programas y proyectos diseñados. No son acciones y deben ser redactados en infinitivo.

6. **Metas:** Cuantifican lo que se espera lograr con el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan como producto de la realización de los proyectos y programas. Deben redactarse en términos de proceso o acción, tiempo, cantidad y calidad. Deben ser medibles, cuantificables, verificables y realizables, son parte de la información que alimenta el sistema de seguimiento y evaluación.

Las metas del Plan tienen directa relación con el cumplimiento de las metas de los programas y de los proyectos. (ver ejemplos en los temas de programas y proyectos)

SEGUNDA PARTE DEL PLAN MUNICIPAL DE CULTURA

DIAGNÓSTICO: el diagnóstico, a su vez está conformado por tres partes, ya que este no se limita a la descripción del medio social, del territorio y del sector cultural, sino que además incluye un análisis de la situación encontrada. La primera es la descripción general del municipio, la segunda es la presentación del inventario cultural y la tercera es el análisis de la situación y dinámica cultural actual que se presenta en el municipio.

1) Descripción del municipio:

- a) **Ubicación o localización geográfica y característica:** Se tienen en cuenta diferentes aspectos que dan a conocer de manera general la localización del municipio; aspectos como región, veredas y corregimientos, límites, características ambientales entre otros.
- b) **Reseña histórica:** Colonización, fundación, primeros pobladores entre otros.
- c) **Datos generales:** Información poblacional teniendo en cuenta grupos etarios, étnicos, población rural y urbana, desplazamiento, población en situación de vulnerabilidad, infraestructura física representativa, actividades económicas más sobresalientes, servicios públicos, turismo, transporte, vías, deportes, recreación etc.
- d) **Organizaciones, empresas e instituciones:** Describir que organizaciones sociales, comunitarias, políticas, gremiales, empresariales, cooperativas, empresas, entre otras, tienen presencia en el municipio.
- e) **Personajes claves:** Se refiere a personajes históricos o actuales que tienen renombre a nivel departamental, nacional y/o internacional ya sea en el área cultural, política, empresarial, científica, etc. y describir porqué.

f) **Anecdotario:** Mitos, leyendas, personajes de fábula o típicos del municipio y describir brevemente.

2) **Diagnóstico cultural municipal:** Consiste en describir y analizar el sector cultural del municipio, y está conformado por los aspectos que se describen a continuación;

a) **Descripción del sector cultural:** Infraestructura física, inventario cultural, festividades municipales, manifestaciones culturales más representativas.

b) **Patrimonio cultural:** Enunciar y describir el patrimonio Material, inmaterial y paisajístico.

3) **Análisis estratégico del sector cultural:** Es el análisis objetivo de una percepción o una situación problemática real, observable, que ha sido identificada por los diversos; que existente en el marco de un contexto determinado. El análisis se realiza mediante la aplicación de herramientas de planificación estratégica participativa. Para obtener la información que alimentará la matriz DOFA se podrán utilizar diversas técnicas de trabajo implementadas por las áreas sociales: talleres, entrevistas estructuradas, encuestas, conversatorios entre otros. Es recomendable optar por varias de estas metodologías, lo cual permitirá triangular información, contar con varias ópticas de la realidad, dar voz a quienes gustan de hablar en público y a los que no gustan de hablar en público, contar con información cuantitativa y cualitativa, cubrir amplios sectores de la población por género, etnias, grupos etarios, nivel de escolaridad, entre otros.

a) **Matriz DOFA:** hace referencia a la situación que en materia cultural tiene el municipio, y se analizan mediante la identificación de:

- *Debilidades:* son las problemáticas culturales que se presentan al interior del municipio.
- *Fortalezas:* se refiere a los aspectos positivos y recursos con los que cuenta el municipio para el adecuado desarrollo del sector cultural.
- *Amenazas:* son los factores externos al municipio que están afectando de manera negativa el sector cultural del mismo.
- *Oportunidades:* son factores externos al municipio que favorecen el quehacer cultural municipal.

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
ANÁLISIS INTERNO		
ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES

- b) **Análisis de “problemas” culturales:** Es la construcción de árboles de problemas y árboles de soluciones para cada uno de los problemas identificados, esto con el fin de conocer claramente las causas y los efectos de dichos problemas, al igual que los medios que se pueden implementar para solucionarlos.

En los arboles de problemas se identifican las causas y los efectos del mismo; y en los arboles de soluciones se enuncia el propósito, se identifican los medios para solucionar el problema y los fines que se pretenden alcanzar para solucionar dicho problema.

Para la construcción de los árboles se debe tener claridad respecto a los conceptos a desarrollar; Es así como el árbol de problemas está conformado por:

Problema: es cada una de las problemáticas centrales o situaciones difíciles identificadas por la comunidad y el grupo de trabajo.

Causas: son los asuntos que están generando el problema, son la raíz del problema, los por qué se presenta el problema.

Efectos: son las consecuencias del problema, son las formas más concretas mediante las cuales se evidencia el problema.

Y el árbol de soluciones está conformado por:

Propósito: es la visión positiva del problema, es enunciar la meta más alta que se espera alcanzar una vez implementadas las soluciones pertinentes.

Medios: son las estrategias o las diferentes formas o acciones mediante las cuales se puede dar solución al problema.

Fines: Son los objetivos específicos que se pueden lograr en la medida que se implementen los medios, es lo que esperamos lograr; mediante estos se evidencian los logros que se esperan obtener.

Se deben construir cuantos árboles de problemas y de soluciones sean necesarios, ya que estos dan claridad y ayudan a analizar los problemas estudiando sus causas y consecuencias.

A continuación se presenta un modelo en el cual se pueden presentar los arboles de problemas y de soluciones, este es un formato opcional, cada municipio puede determinar el modelo de presentación que prefiera, siempre y cuando contenga de manera organizada y lógica la información que se requiere para la planeación .

PROBLEMA	PROPÓSITO
CAUSAS	MEDIOS
1. Xxxxx 2. Xxxxx 3. Xxxxx n.....	1. Xxx 2. Xxx n.....
EFFECTOS	FINES
1. Xxxx 2. Xxxx 3. Xxxx 4. Xxxx n.....	1. Xxxxx 2. Xxxxx 3. Xxxxxx n.....

c) **Matriz de análisis de influencia y de priorización:** Mediante la calificación de una matriz se identifica el nivel de influencia de cada uno de los problemas en los demás; se determinan los problemas motrices, conflicto y autónomos, esta matriz nos habla de cuáles son las situaciones que están generando más problemática al sector, es decir que prioriza por nivel de influencia. Es así como los problemas motrices son los que mayor problemática están generando y de los cuales se desprenden otros problemas de gran o mediano impacto, los problemas conflicto son aquellos que aunque están presente en la problemática no son los causantes de ella, y por último los problemas autónomos son aquellos que, a pesar de ser problemáticos generan poco impacto y no generan otras problemáticas.

- La influencia de una problemática en otra es fuerte cuando es determinante para la ocurrencia de una situación (es decir que **A** influye de manera determinante en **B**).
- La influencia de una problemática en otra es débil cuando aunque tiene algo que ver no es determinante para la ocurrencia de una situación (es decir que **A** influye medianamente en **B**, o cuando al realizar el análisis con el grupo que se está trabajando no es muy claro el nivel de influencia o las justificaciones de la influencia no logran ser concertadas en el grupo ya que existen varias justificaciones con igual nivel de coherencia).
- La influencia de una problemática en otra es nula cuando no tiene ninguna relación una problemática con otra, son completamente independientes. (es decir que **A** no influye para nada en **B**).

PROBLEMAS	1	2	3	4	5	6	n...	ΣF	ΣD	ΣN	Número de prioridad
1. xxxxx											
2. xxxxx											
3. xxxxx											
4. xxxxx											
5. xxxxx											
6. xxxxx											
n.....											

Problemas motrices: mayor frecuencia de influencia fuerte (F)

Problemas conflicto: mayor frecuencia de influencia débil (D)

Problemas autónomos: mayor frecuencia de influencia nula (N)

El análisis se realiza preguntándonos como es la influencia de la fila en cada una de las columnas, es decir ¿cómo influye la problemática 1 en la 2?, ¿cómo influye la problemática 1 en la 3? ¿Cómo influye la problemática 1 en la 4? y de esta manera sucesivamente hasta analizar la influencia de la problemática 1 con todas las demás; Posteriormente se toma la problemática 2 y se analiza con la 1, con la 3, con la 4 etc, hasta completar el análisis completo de la matriz.

Una vez calificada toda la matriz se organizan las problemáticas en la columna de “numero de prioridad” de la siguiente manera:

- En los primeros números irán las problemáticas con mayor número de (F) fuerte.
- Una vez se haya asignada posición a todas las problemáticas con F, se asigna a las que tengan de mayor a menor número de débiles (D).
- Por último se asigna posición a problemáticas con N (con frecuencia quedan muy pocas de estas últimas ya que aunque tengan muchas N, tenían alguna calificación con F o D y se asignan previamente)

Esta matriz nos indica el orden de prioridad en el cual debemos atender la problemática identificada, nos habla del corto, mediano y largo plazo. La matriz es muy importante al momento de definir el cronograma de intervención o de implementación del Plan.

Es importante aclarar que aunque un problema quede en último nivel de prioridad no significa que no será atendido, este será atendido en el largo plazo u ocurrirá lo que con frecuencia presenta y es que con la implementación de los proyectos del corto y mediano plazo algunos de los problemas autónomos se van solucionando ya que dependían de otros problemas motrices o conflicto.

TERCERA PARTE DEL PLAN MUNICIPAL DE CULTURA

PROGRAMAS Y PROYECTOS (Operacionalidad y sostenibilidad del Plan): deben ser acordes con el diagnóstico realizado y adicionalmente dar respuesta a las nuevas expectativas identificadas por la comunidad en el proceso de diagnóstico.

Cada uno de los proyectos debe estar contenido en un marco mayor llamado programa; no deben quedar proyectos aislados de un gran propósito que lo enmarca y que es el programa.

Es decir que cada programa debe ir acompañado de sus respectivos proyectos; no debe haber programas sin proyectos ni proyectos sueltos, o sea proyectos que no estén contenidos en un programa.

PROGRAMAS: Los programas deben ser acordes con los proyectos que lo conforman, la formulación del programa debe dar posibilidades a una amplia categoría de proyectos con el fin de que pueda contener varios de estos. Cada uno de los programas está conformado por cuatro (4) puntos que son:

1. **Nombre del programa:** debe ser acorde con los proyectos que lo conforman y debe englobar una amplia categoría en la cual se puedan contener varios proyectos.
2. **Descripción del programa:** Es la descripción, justificación y alcances de una situación más amplia y general que la de cada uno de los proyectos, y debe dar cuenta del norte al que apunta la generalidad de los proyectos que lo conforman.
3. **Objetivo general:** Es la expresión cualitativa de lo que se pretende alcanzar a nivel amplio y global con la realización de todos los proyectos que lo conforman, no es operativo y debe ser redactado en infinitivo.
4. **Metas:** Cuantifican lo que se espera lograr con el cumplimiento de los objetivos establecidos en el programa como producto de la realización de los proyectos.

Las metas que se definan deben contar con una estructura básica que exponga claramente lo que se espera lograr. Para ello, es bastante útil definir unos componentes mínimos para su formulación y realizar una validación a partir de los criterios utilizados por la metodología de objetivos SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-base)

- **Específico:** que sea claro sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.
- **Medible:** que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
- **Realizable:** que sea posible de lograr a partir de la situación inicial.
- **Realista:** que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- **Limitado en el tiempo:** que establezca un periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

Las metas deben ser medibles, cuantificables, verificables y realizables ya que son parte de la información que alimenta el sistema de seguimiento y evaluación del Plan.

Cómo Verbo	Cuánto Valor	Qué Objeto	de Característica	Cuándo Tiempo
Generar	50	Nuevos cupos	en formación en música tradicional	en el primer año de gobierno
Cofinanciar	10	premios	del programa de estímulos	anualmente
Realizar	3	talleres	de formación en música tradicional	a diciembre de 2014
Emitir	10	Programas radiales	Vigías del Patrimonio	Durante el segundo semestre de 2014
Realizar	1	Seminario taller	De dirección de coros infantiles y juveniles	Octubre de 2014

IMPORTANTE! Una vez identificados estos componentes se construye o redacta la meta, no se deben dejar presentadas en la tabla, esta es una herramienta que permite visualizar la redacción con el fin de no dejar componentes de la meta sin ser tenidos en cuenta.

En este orden de ideas la primera meta utilizada en el presente ejemplo quedaría:

“Generar 50 nuevos cupos en formación en música tradicional en el primer año de gobierno”

PROYECTOS:

Los proyectos se crean para:

- Superar un problema o necesidad colectiva, reconocida y que tenga solución.
- Disminuir el riesgo al invertir.
- Mejorar la toma de decisiones en la resolución de problemas.
- Utilizar los recursos de la manera más rentable posible.
- Que los recursos, siempre limitados, se utilicen racionalmente.
- Seleccionar, entre dos o más alternativas, la más conveniente.
- Reducir los riesgos de improvisar.

La formulación de un proyecto implica:

- Construir previamente buenos y analíticos diagnósticos.
- Aprender a considerar simultáneamente un conjunto de factores humanos, técnicos y financieros
- Iniciar un trabajo colectivo, aprender a trabajar en equipo y aprender a escuchar.
- Emprender el esfuerzo de depurar el mensaje para alcanzar la mayor claridad posible.
- Reconocer la oportunidad que se presenta y adaptar una idea al “requerimiento del evaluador.”

Un proyecto debe responder a las siguientes preguntas:

- **Qué:** Naturaleza del proyecto
- **Por qué:** Justificación o fundamentación

- **Para qué:** Objetivos
- **Cuánto:** Metas
- **Para quiénes:** Beneficiarios
- **Dónde:** Localización
- **Cómo:** Metodología y actividades
- **Cuándo:** Cronograma
- **Quiénes:** Recursos humanos
- **Con qué:** Recursos materiales y financieros

Todo proyecto se desarrolla en el marco de una realidad determinada, este entorno o contexto condicionan y determinan muchas de las opciones a proponer.

El proyecto debe interactuar con su entorno para así ubicarse y justificar su función social. Dadas sus características, los proyectos culturales requieren un alto nivel de sensibilidad respecto al contexto donde se desarrollarán.

Por lo anterior, un proyecto se construye a partir de un proceso de conocimiento, análisis y diagnóstico de su propio entorno.

Los proyectos responden a: necesidades, demandas, problemáticas y sueños identificados en el diagnóstico; son la concreción del Plan, son las unidades que permitirán hacer operativo el plan, son los proyectos los que garantizarán la sostenibilidad del Plan, son las unidades que nos indicarán puntualmente los costos, la inversión, la población beneficiada etc., la sumatoria de la realización de los proyectos nos dará cuenta de los logros en la implementación del Plan.

Cada proyecto identificado debe contar con la siguiente información:

1. **Nombre:** debe estar en relación directa con la razón de ser del proyecto y debe ser tan clara su definición que dé a entender en primera instancia en que consiste en términos generales el proyecto.

No es describir el proyecto, pero tampoco debe ser una definición tan amplia que genere dudas en cuanto a la intencionalidad del mismo.

2. **Descripción, justificación y alcances:** es describir en qué consiste la situación a atender, porqué se debe atender y que se espera alcanzar con la realización del proyecto.
3. **Objetivo general:** La definición del objetivo general nace del problema y sus causas. Se debe identificar un propósito (que se va a hacer) y un fin (para que se va a hacer). La formulación de este objetivo deberá contemplar el cambio que mediante la ejecución del proyecto se alcanzará en relación con el problema identificado.

El objetivo, además, debe estar relacionado con los programas o estrategias de desarrollo formulados en los planes y programas gubernamentales, ya sean, municipales, departamentales y/o nacionales.

El objetivo general es la expresión cualitativa de lo que se pretende alcanzar a nivel amplio y global con la realización del proyecto, no es operativo y debe ser redactado en infinitivo.

- 4. Objetivos específicos:** Cada objetivo específico se refiere a una causa crítica del problema. El conjunto de objetivos específicos permitirá cumplir el objetivo general, son los que permiten desglosar y hacer más concreto el objetivo general. Cada objetivo específico también debe estar orientado por un propósito (Qué) y un fin (Para qué).

Su planteamiento debe partir del análisis del árbol de problemas, de tal manera que cada objetivo específico sea una respuesta de solución a un problema o necesidad. Los objetivos específicos son las soluciones concretas a las causas del problema, que el proyecto desea resolver. Estos objetivos son los fines inmediatos que el proyecto se propone alcanzar en un tiempo determinado y se deben formular en términos de solución a las causas del problema planteado.

Los objetivos específicos contienen elementos particulares y concretos que permiten hacer operativo el objetivo general. El conjunto o sumatoria de los objetivos específicos debe permitir y apuntar a la realización del objetivo general del programa. No son acciones y deben ser redactados en infinitivo.

- 5. Metas:** Son parte del Sistema de Seguimiento y Evaluación, son los logros reales que se alcanzan con la realización de las diversas actividades que conforman un proyecto, están en directa relación con los objetivos específicos del proyecto.

Se refiere a los resultados o logros medibles cuantitativa y cualitativamente en un periodo de tiempo determinado.

Para definir las metas se debe identificar que debe alcanzarse para cumplir cada objetivo específico. Las metas son las expresiones cuantitativas y cualitativas de los logros que se pretenden obtener con el proyecto.

Cuantifican lo que se espera lograr con el cumplimiento de los objetivos establecidos en el programa como producto de la realización de los proyectos.

Las metas que se definan deben contar con una estructura básica que exponga claramente lo que se espera lograr. Para ello, es bastante útil definir unos componentes mínimos para su formulación y realizar una validación a partir de los criterios utilizados por la metodología de objetivos SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-base)

- **Específico:** que sea claro sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.
- **Medible:** que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
- **Realizable:** que sea posible de lograr a partir de la situación inicial.

- **Realista:** que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- **Limitado en el tiempo:** que establezca un periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

Las metas deben ser medibles, cuantificables, verificables y realizables ya que son parte de la información que alimenta el sistema de seguimiento y evaluación del Plan.

Cómo Verbo	Cuánto Valor	Qué Objeto	de Característica	Cuándo Tiempo
Generar	50	Nuevos cupos	en formación en música tradicional	en el primer año de gobierno
Cofinanciar	10	premios	del programa de estímulos	anualmente
Realizar	3	talleres	de formación en música tradicional	a diciembre de 2014
Emitir	10	Programas radiales	Vigías del Patrimonio	Durante el segundo semestre de 2014
Realizar	1	Seminario taller	de dirección de coros infantiles y juveniles	Octubre de 2014

¡IMPORTANTE! Una vez identificados estos componentes se construye o redacta la meta, no se deben dejar presentadas en la tabla, esta es una herramienta que permite visualizar la redacción con el fin de no dejar componentes de la meta sin ser tenidos en cuenta.

En este orden de ideas la primera meta utilizada en el presente ejemplo quedaría:

“Generar 50 nuevos cupos en formación en música tradicional en el primer año de gobierno”

6. **Indicadores:** se debe diseñar un sistema de *indicadores* medibles, cuantificables y verificables, que den cuenta de los logros alcanzados en tiempos determinados, ya que serán estos los que indiquen el porcentaje de avance para alcanzar las metas propuestas. Los indicadores se diseñan en estrecha relación con las metas.

Cómo diseñar Indicadores para el Sistema de Seguimiento y Evaluación
<p>Una vez identificada la meta cuyo cumplimiento se quiere verificar, se procede a formular el indicador.</p> <p>El primer paso es identificar la tipología del indicador que se requiere, de acuerdo con el nivel en el que se encuentre definido el objetivo. Posteriormente, se debe realizar una lista de los posibles indicadores a ser utilizados y finalmente seleccionar los más adecuados.</p> <p>Tipo de indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión: cuantifica los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones; y mide la cantidad de acciones procesos, procedimientos y operaciones realizadas durante la etapa de implementación. - Producto: cuantifica los bienes y servicios (intermedios o finales) producidos y/o facilitados a partir de una determinada intervención, así como los cambios generados por ésta que son pertinentes para el logro de los efectos directos.

<p>- Efecto: mide los cambios resultantes en el bienestar de la población objetivo de la intervención como consecuencia directa o indirecta de la entrega de los productos o de servicios.</p> <p>¿Cómo formular un indicador para la meta: “Generar 50 nuevos cupos en formación en música tradicional en el primer año de gobierno”</p>	
1	Se toma el verbo (A) y el sujeto del objetivo (B): (A: Generar) 50 (B: nuevos cupos en formación en música tradicional) en el primer año de gobierno
2	Se invierte su orden y el verbo se redacta en participio: Nuevos cupos en formación en música tradicional + Generados
3	Incluir el elemento que indique la periodicidad para realizar la medición del indicador: Número de nuevos cupos en formación en música tradicional + Generados + trimestralmente

Los numerales 5 y 6 pueden ser presentados en una tabla, ya que ambos van en estrecha relación y ambos responden al Sistema de Seguimiento y Evaluación. A continuación se presenta un ejemplo de la forma de presentación:

METAS	INDICADORES
1. <i>Generar 50 nuevos cupos en formación en música tradicional en el primer año de gobierno</i>	<i>Número de nuevos cupos en formación en música tradicional generados trimestralmente</i>
2.	
3.	
n...	

7. Actividades: se deben enunciar, en su respectivo orden las actividades que se requieren para el adecuado desarrollo del proyecto. Se deben asignar actividades por cada una de las metas formuladas. Cada actividad debe ser concreta y medible o cuantificable

8. Responsables: son las personas (en términos de cargos o funciones, no de nombres propios) y/o las instituciones que serán los directos responsables de la realización del proyecto en cada una de sus fases y actividades.

9. Apoyos: son las personas (en términos de cargos o funciones, no de nombres propios) y/o las instituciones que apoyarán la realización del proyecto en cada una de sus fases y actividades.

Los numerales 7,8 y 9 pueden ser presentados en una tabla:

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	APOYOS
1.		
2.		
n...		

10. Beneficiarios: Describir cuantitativa y cualitativamente los grupos poblacionales que se beneficiaran de manera directa e indirecta con la realización del proyecto.

Se debe tener en cuenta la inclusión de los diferentes sectores poblacionales, con especial énfasis en población infantil y adolescente, grupos en condición de discapacidad, habitantes en situación de desplazamiento y de vulnerabilidad.

- 11. Cronograma:** es detallar las actividades que el proyecto debe llevar a cabo en su respectivo orden, al igual que el tiempo estimado de inicio, duración y terminación de cada una de ellas.

CRONOGRAMA												
NOMBRE DEL PROYECTO												
ACTIVIDADES	AÑO 1				AÑO 2				AÑO n.....			
	TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.												
2.												
3.												
n...												

Este es un ejemplo para presentar el cronograma, sin embargo se puede optar por la tabla que cada municipio prefiera y los tiempos serán variables de acuerdo al tiempo de duración y el alcance de cada proyecto.

En los casos en los cuales los proyectos se repitan de manera similar durante varios periodos de tiempo o años, se puede optar por elaborar una tabla de cronograma con el desarrollo del proyecto durante un año y al final de la tabla hacer la anotación de que el proyecto se implementará de igual manera durante los diez (10) años de vigencia del Plan, esto con el fin de no repetir la misma tabla por el número de veces que se desarrollará el proyecto.

- 12. Tabla de costos o de inversión:** se refiere a los recursos humanos, económicos y de materiales con los que se cuenta y los que se requieren para el desarrollo del proyecto.

- 13. Fuentes de financiamiento:** enunciar las instituciones, organizaciones, empresas, fondos, cooperativas, embajadas, entre otros, que pueden aportar a la realización del proyecto y el valor a solicitar a estas fuentes.

Es importante que al momento de costear los proyectos se realice una investigación coherente de los costos en pro de realizar presupuestos detallados y acordes a precios de mercado.

Es claro que dichos costos se incrementarán año tras año durante los diez (10) años de vigencia del Plan Municipal de Cultura, por lo tanto el respectivo Consejo Municipal de Cultura deberá realizar dichos ajustes al comienzo de cada año o al momento de presentar los proyectos para su financiación.

Los numerales 12 y 13 pueden ser presentados en una tabla conjunta.

Este es un ejemplo de tabla de costos, el municipio puede optar por otro formato que contenga la información correspondiente.

TABLA DE COSTOS				
ACTIVIDADES	REQUERIMIENTOS	Costo total de la actividad	Recursos propios	Otras fuentes de financiamiento
1.				
2.				
3.				
n...				
Totales		Costo total del proyecto: \$ _____	Total de recursos propios: \$ _____	Total otras fuentes de financiamiento: \$ _____

Una vez desarrollados cada uno de los trece (13) numerales enunciados en los proyectos, se considera que el proyecto está elaborado en su totalidad y servirá de guía para la gestión de recursos, para la planeación de la cultura en el municipio, para la orientación que desde la administración se le dé al tema cultural, para guía de trabajo en la Casa de la Cultura, entre otros.

Posibles Líneas o Áreas Temáticas de Programas y Proyectos:

A continuación se presentan algunas de las líneas o áreas culturales que pueden servir como guía para que sean tenidos en cuenta en los Planes Municipales de Cultura y demás Planes de Desarrollo de los niveles local, regional y nacional.

Es importante aclarar que los programas y proyectos que se decidan incluir en los Planes de Desarrollo deben dar cuenta de las voces de la comunidad y de la realidad de cada territorio; Los que se presentan a continuación son algunas ideas que pueden orientar la identificación de proyectos de acuerdo a las realidades locales, sin embargo no son las únicas.

ÁREA	PROGRAMA	PROYECTOS
Sistema de Cultura	Instancias	<ul style="list-style-type: none"> - Creación, reestructuración y/o fortalecimiento institucional de la instancia responsable de cultura.
	Espacios de participación	<ul style="list-style-type: none"> - Creación, renovación y/o reactivación de los consejos de cultura. - Apoyo logístico para los consejos de cultura. - Apoyo al desarrollo de los planes de trabajo de los consejos de cultura. - Apoyo específico a la participación de consejeros rurales, de grupos étnicos y de especial interés.

	<p align="center">Procesos de desarrollo institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de actividades de asistencia técnica, capacitación y/o formación en gestión cultural y administrativa. - Participación en actividades de asistencia técnica, capacitación y/o formación en gestión cultural y administrativa. - Articulación institucional que potencie la oferta cultural. - Creación y operación de observatorios culturales. - Departamento: realización de jornadas departamentales de cultura. - Municipio: asistencia a jornadas departamentales de cultura (gestión cultural, bibliotecas, casas de cultura, entre otras).
	<p align="center">Procesos de planificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de seguimiento a la planificación cultural (Plan de desarrollo: municipales, departamentales y nacionales). - Investigación, formulación, implementación, actualización y/o socialización del plan de cultura. - Actividades de seguimiento, asesoría y fortalecimiento de la gestión financiera en cultura. - Diseño y/o implementación de programa de apoyo económico a proyectos culturales.
	<p align="center">Procesos de información y comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño, implementación o actualización del sistema de información cultural departamental o municipal. - Articulación con los sistemas municipales, departamentales y/o nacionales de información cultural. - Fomento, apoyo y difusión a encuentros, conversatorios, reuniones, simposios, congresos, talleres con la comunidad cultural. - Actividades de sensibilización cultural y convivencia. - Socialización de la oferta cultural. - Apoyo a la producción y circulación de contenidos culturales a través de los medios de comunicación y digitales. - Fomento a la iniciativa y desarrollo de proyectos de producción audiovisual. - Apoyo a los ejercicios de periodismo cultural de los medios de comunicación (radio, prensa, televisión, medios digitales). - Apoyo a procesos de investigación y sistematización de experiencias en comunicación.
<p align="center">Lectura y Escritura</p>	<p align="center">Sostenibilidad de las bibliotecas públicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de personal bibliotecario. - Contratación de personal de apoyo. - Formación en TICs (tecnologías de la información y la comunicación) y en manejo de SIABUC (Sistema de Automatización de Bibliotecas)
	<p align="center">Servicios bibliotecarios (Ley 1379 de 2010 – Artículo 20)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dotar y/o actualizar el material bibliográfico, audiovisual y lúdico. - Formación de usuarios - alfabetización digital. - Catalogación de colecciones - Sistemas de Información. - Programación cultural. - Extensión bibliotecaria.

		<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de promoción de lectura. - Implementación y/o fortalecimiento de servicios bibliotecarios complementarios.
	Red de bibliotecas	<ul style="list-style-type: none"> - Creación, implementación y/o fortalecimiento de redes de bibliotecas públicas.
Contextos poblacionales	Diversidad y diálogo intercultural	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de estrategias para el reconocimiento, valoración e inclusión de la diversidad étnica y cultural. - Desarrollo y/o apoyo a proyectos de investigación sobre identidad étnica, lenguas nativas y/o de los grupos de especial interés. - Implementar estrategias de sensibilización ciudadana en reconocimiento, valoración e inclusión de la diversidad étnica y cultural. - Apoyo y/o capacitación a organizaciones de grupos étnicos y de especial interés.
	Primera infancia	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones (específicas) enfocadas a garantizar el acceso a la cultura a la primera infancia (Contribuir al desarrollo integral de los niños menores de 5 años).
Control social y participación	Procesos de rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de estrategias orientadas a la preparación anual de informes de rendición de cuentas en cultura, que evidencien el cumplimiento de las metas del componente cultural del plan de desarrollo. - Promoción a la participación de la ciudadanía en las actividades de control social y rendición de cuentas en cultura.
Desarrollo artístico y cultural	Institucionalización y operatividad	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de la(s) escuela(s) de formación artística por medio de acto administrativo. - Fortalecimiento de las escuelas de formación artística a través de la creación de organizaciones comunitarias (juntas, asociaciones de padres, entre otras), que posibiliten la gestión y continuidad de los procesos. - Contratación de personal formador en artes y apoyo operativo. - Operatividad de organizaciones y agrupaciones artísticas públicas.
	Dotación	<ul style="list-style-type: none"> - Dotación de instrumentos musicales, vestuarios y demás elementos necesarios para el aprendizaje y la práctica artística. - Mantenimiento de dotaciones artísticas y suministros para los diferentes instrumentos y elementos necesarios para el aprendizaje y la práctica artística. - Dotación de material pedagógico para las escuelas de formación artística.
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación e implementación de programas de formación artística. - Realización de actividades de formación y/o profesionalización a formadores artísticos. - Participación en actividades de formación y/o profesionalización a formadores artísticos. - Apoyo y/o realización actividades de formación de públicos. -

	Creación cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y/o implementación de programa de estímulos culturales. - Publicación y socialización de la creación cultural. - Fomento y apoyo a la generación de contenidos culturales impresos, radiales, televisivos y/o electrónicos. - Apoyo a la producción de corto y largometrajes. - Apoyo a laboratorios de investigación y creación artística.
	Circulación	<ul style="list-style-type: none"> - Giras regionales, nacionales e internacionales de los grupos de las escuelas de formación artística. - Invitación de grupos artísticos de otros municipios, departamentos o internacionales.
	Eventos	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo y/o realización de eventos artísticos y culturales. - Apoyo y/o realización de actividades de difusión del cine nacional. - Apoyo y/o realización del programa de salas concertadas.
Patrimonio Cultural	Investigación e Identificación	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo y/o realización de investigaciones sobre patrimonio y/o contextos sociales e históricos. - Desarrollo de inventarios y registros del patrimonio cultural según la metodología nacional (Ministerio de Cultura). - Declaratorias locales y departamentales de patrimonio cultural. - Inclusión de bienes de interés cultural en Lista Indicativa de Candidatos a Bienes de Interés Cultural y/o Lista Representativa de Patrimonio Cultural Inmaterial.
	Protección y Promoción	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación y/o implementación de programas relacionadas con la protección, promoción y difusión del patrimonio cultural. - Formulación y/o implementación de Planes Especiales de Manejo y Protección de bienes inmuebles de interés cultural (inmuebles del grupo urbano y monumentos en espacio público, inmuebles del grupo arquitectónico, colecciones de bienes muebles de propiedad pública). - Formulación y/o implementación de Planes Especiales Salvaguardia de manifestaciones del patrimonio cultural inmaterial.
	Intervención	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de conservación, mantenimiento periódico e intervención de bienes de interés cultural. - Fortalecimiento de museos, archivos, bibliotecas patrimoniales y/o centros de memoria.
Industria Cultural	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación y/o asistencia técnica para el emprendimiento de organizaciones artísticas y culturales.
	Financiación	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y/o implementación de programas de apoyo y/o estímulo económico para el emprendimiento de organizaciones artísticas y culturales.
	Fortalecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos para la promoción, difusión, fortalecimiento del emprendimiento cultural y/o consolidación de redes de organizaciones culturales.

Infraestructura Cultural	Construcción	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de inmuebles para uso cultural. - Construcción de bibliotecas públicas. - Construcción de escenarios artísticos y culturales.
	Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento y/o adecuación de inmuebles de uso cultural. - Mantenimiento y/o adecuación de la(s) biblioteca(s) pública(s).
	Dotación	<ul style="list-style-type: none"> - Dotación de muebles y enseres para centros culturales. - Dotación de muebles y enseres para la(s) biblioteca(s) pública(s).
	TICs	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento del equipamiento y conectividad de los centros culturales. - Mejoramiento del equipamiento y conectividad de (la) biblioteca(s) pública(s).

Nota: es importante que las líneas anteriormente expuestas sean incluyentes con los diferentes sectores poblacionales, con especial énfasis en población infantil y adolescente, grupos en condición de discapacidad, habitantes en situación de desplazamiento y de vulnerabilidad.