

**MINISTERIO DE CULTURA
GRUPO DE EMPRENDIMIENTO**

**FORMULACIÓN DE PROYECTOS
NODO CÚCUTA
PROYECTO PARA UN DEPARTAMENTO CON UN MAYOR
CONSUMO DE PRODUCTOS CULTURALES
SOSTENIBLES.**

.....

Ejercicio de Planificación Participativa
Cúcuta 12 y 13 de Julio 2017

Informe de proceso y resultados

Diego Martínez Arango



CONTENIDO

- PRIMERA PARTE : EJERCICIO DE FORMULACIÓN DE UN PROYECTO
- SEGUNDA PARTE : MATRIZ DE PLANIFICACIÓN/
- PARTICIPANTES



PRIMERA PARTE

1. ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS e IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Es necesario empezar la formulación propiamente tal por un análisis de la situación, que puede hacerse bajo el aspecto de sólo problemas, vacíos, dificultades, debilidades, pero también y adicionalmente, bajo el aspecto de fortalezas y potencialidades (pueden utilizarse para ello diversos mecanismos, p. e. el D:O:F:A:.). Sin embargo, empezar por la identificación de los problemas es lo más conveniente.

Es importante sin embargo llegar rápidamente a la identificación de unas pocas variables, claras y precisas, que faciliten la concertación ulterior, y posibiliten el fácil manejo conceptual y lógico.

Para el caso del ejercicio se partió de los problemas identificados por los distintos actores.

Para ello se planteó la siguiente pregunta:

SI QUEREMOS POTENCIAR EN UN PROYECTO DE CIUDAD EL EMPRENDIMIENTO CULTURAL EN CÚCUTA Y EL DEPARTAMENTO DE NORTE DE SANTANDER, CUALES SON LOS PROBLEMAS (FALENCIAS, VACÍOS, DEBILIDADES), QUE TENEMOS QUETENER EN CUENTA Y RESOLVER?

Los participantes hicieron sus aportes en una lluvia de ideas. Estas ideas fueron luego clasificadas o agrupadas por similitudes y fue puesto un nombre a cada categoría con el fin de identificar otras tantas variables de la situación examinada.

El siguiente listado da cuenta del resultado de este ejercicio:

A. REDES

- Hace falta el trabajo colectivo.
- Falta de organización en Red.
- Falta de trabajo en Red.
- Esfuerzos aislados por intereses particulares.

B. IDENTIDAD



- Falta de cultura integral.
- No creemos en lo nuestros (entorno cultural, cine, música, espectáculos, etc.)
- Falta de identidad cultural Norte de Santander, Reana y Cucuteña.
- Falta de pertenencia cultural en el Departamento.
- Dignificación de nuestra labor, a través de un empoderamiento personal que permita la edificación de nuestro entorno cultural.

C. TRAMITOLOGÍA

- Demasiada tramitación para un proyecto.

D. INTERÉS COLECTIVO

- No darle la importancia que requiere los proyectos culturales las personas.
- Desinterés de la población Norte Santandereana.
- El desinterés público.
- Falta de interés en participación apoyos.

E. CREDIBILIDAD ESTATAL

- Los intereses políticos que benefician a determinados proyectos y a otros no.
- Poca credibilidad en las instituciones públicas.
- Falta de voluntad política.

F. RECURSO HUMANO

- Pocos profesionales especializados en el campo cultural.

G. ACTITUD EMPRESARIAL

- Inseguridad en la persona emprendedora.

H. INCENTIVOS

- Falta de incentivos tributarios.
- Falta de recursos financieros.
- Falta de apoyo de los artistas urbanos.
- Falta de apoyo en algunos casos de espacios culturales.
- No existen programas de estímulos regionales.

I. INCLUSIÓN

- Falta de integración social en población especial (discapitado).

J. ACCESO

- Deficiente acceso de la cultura para poblaciones apartadas.

K. INFORMACIÓN



- Desconocimiento en cuanto a programas de apoyo e incentivos al sector cultural.

L. CIRCULACIÓN

- Circulación muy baja en productos, piezas y eventos culturales.

M. APOYO ACADÉMICO

- Las universidades aportan muy poco al desarrollo de emprendimientos culturales de la región.

N. FORMACIÓN

- Falta de formación en emprendimiento cultural.
- No existe una formación permanente y especializada.

O. CULTURA DE LA LEGALIDAD

- La corrupción aceptada culturalmente como una vía de progreso en el emprender.
- La cultura de la ilegalidad.
- Falta educación basada en la honestidad, respeto y convivencia.
- Falta de compromiso y educar en las casas.



2. ESTIMACIÓN DE PRIORIDAD DE LAS VARIABLES

Puede hacerse en este punto una estimación de prioridades entre las categorías mencionadas. Por ejemplo, dando la oportunidad a los actores-participantes de distribuir un puntaje entre las distintas variables desde un criterio estratégico.

En el caso del presente ejercicio cada participante distribuyó cien puntos entre las cinco variables que estimó más estratégicas; el resultado de esta asignación de prioridades quedó como sigue:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
FORMACIÓN	INCENTIVOS	IDENTIDAD	REDES	CULTURA DE LA LEGALIDAD	INTERÉS COLECTIVO	ACTITUD EMPRESARIAL	CIRCULACIÓN	ACCESO	CREDIBILIDAD ESTATAL	INFORMCIÓN	RECURSOS HUMANO	TRAMITOLOGÍA	INCLUSIÓN	APOYO ACADÉMICO
N	H	B	A	O	D	G	L	J	E	K	F	C	I	M
459	397	255	198	160	150	145	140	121	105	85	75	50		



3. ANÁLISIS SISTÉMICO

Dado que la anterior estimación de prioridades puede tener sesgos de los cuales el grupo no es consciente, y dado que toda realidad es pluricausal, conviene introducir en esta fase análisis sistémicos, para tratar de identificar las variables más estratégicas dentro del conjunto de la situación en la que se quiere intervenir.

En el ejercicio realizado se hizo este análisis. En efecto, como un paso previo al diseño de este proyecto, se estimó el peso estratégico de cada variable mediante un análisis sistémico, es decir, considerando que la problemática social en cuestión constituye un sistema con varios factores interrelacionados sistémicamente. Es necesario saber cuáles de ellos son más estratégicos a la hora de intervenir en dicho sistema, es decir, cuáles influyen más en el todo y cuáles menos.

3.1. Aclaración y “nivelación de las variables”

Antes de empezar el análisis sistémico, es necesario aclarar el significado de cada variable y asignarle una calificación del estado en que se encuentra (bajo, alto, medio, etc.) para asegurarse de que en el ejercicio siguiente, la interrelación de las variables se hará de la manera más coherente y objetiva posible:

El siguiente listado da cuenta del resultado de este ejercicio:

- A. **REDES:** Grado de articulación y coordinación de los emprendedores culturales. BAJO.
- B. **IDENTIDAD:** Grado de valoración por parte de los habitantes de la riqueza cultural del territorio. BAJO.
- C. **TRAMITOLOGÍA:** Grado de exigencias burocráticas para instituir emprendimientos culturales. ALTO.
- D. **INTERÉS COLECTIVO:** Grado de sensibilidad de los habitantes hacia el emprendimiento cultural. MEDIO.
- E. **CREDIBILIDAD ESTATAL:** Grado de confianza frente a la institucionalidad pública por parte del sector cultural. BAJO.
- F. **RECURSO HUMANO:** Grado de disponibilidad de personas capacitadas en emprendimiento cultural. BAJO
- G. **ACTITUD EMPRENDEDORA:** Grado de disposición para generar procesos de gestión y auto-sostenibilidad. MEDIO.



- H. INCENTIVOS:** Grado de disponibilidad de estímulos económicos. MEDIO.
- I. INCLUSIÓN:** Grado de integración de personas en situación de discapacidad en los emprendimientos culturales. BAJO.
- J. ACCESO:** Grado de cobertura de la oferta cultural hacia poblaciones marginadas del territorio. BAJO.
- K. INFORMACIÓN:** Grado de conocimiento que tiene el sector cultural de la oferta de oportunidades públicas y privadas para el emprendimiento. MEDIO.
- L. CIRCULACIÓN:** Grado de consumo de los públicos objetivos de la oferta de emprendimiento cultural. BAJO.
- M. APOYO ACADÉMICO:** Grado de vinculación de las universidades en procesos específicos de emprendimiento cultural. BAJO.
- N. FORMACIÓN:** Grado de oferta de formación especializada relacionada con el emprendimiento cultural. BAJO.
- O. CULTURA DE LA LEGALIDAD:** Grado de aprovechamiento de los bienes públicos para beneficio personal. ALTO.

3.2. Interrelación de variables.

Se hizo el ejercicio de interrelación de variables con el mecanismo llamado matriz de Vester (coloquialmente llamada Computadora de Papel) que consiste en calificar de 0 a 3 (0= nada, 1= mínimo, 2= regular, 3= mucho) la influencia que tiene cada variable sobre todas las demás. Esto arroja un Total Activo o sea el grado de influencia de cada variable sobre el resto y un Total Pasivo, o sea, el grado de dependencia de cada variable de todas las demás. Adicionalmente los participantes respondieron para cada una de las categorías, a la pregunta ¿dicha categoría o variable debería y podría ser intervenida directamente (ID) desde esta propuesta de estrategia? La respuesta se concretó en un SI o en un NO.

Este análisis y sus resultados quedan referidos en la matriz que aparece a continuación. (Véase página siguiente).



Matriz de Vester

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	TA
A	X	3	2	3	0	2	2	3	2	2	3	3	0	2	0	27
B	3	X	0	0	0	1	2	0	0	1	1	2	0	0	3	13
C	1	0	X	2	3	1	3	2	1	3	1	0	2	0	3	22
D	1	3	2	X	2	2	3	2	0	3	1	2	2	2	0	25
E	2	0	3	3	X	1	2	3	1	3	1	1	0	0	3	23
F	2	3	3	2	0	X	2	0	3	3	3	2	2	3	0	28
G	2	3	0	3	0	2	X	2	0	1	2	2	1	1	1	20
H	2	1	1	0	2	0	3	X	2	2	0	1	1	2	0	17
I	1	1	3	0	2	3	3	2	X	3	2	2	0	3	1	26
J	2	3	1	3	2	2	3	3	3	X	3	2	0	3	2	32
K	1	0	0	3	2	0	2	0	0	2	X	3	0	3	2	18
L	0	3	2	3	3	0	3	0	3	3	0	X	0	3	1	24
M	1	0	0	1	0	2	2	0	1	1	2	1	X	2	3	16
N	0	0	2	1	0	2	2	0	0	2	1	0	1	X	3	14
O	3	2	3	1	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	X	37
TP	21	22	22	25	19	20	35	20	19	32	22	24	12	27	22	
P	567	286	484	625	437	560	700	340	494	1024	396	576	192	378	814	

TA: total activo

TP: total pasivo

ID: intervención directa

P: producto (resultado de multiplicar el TA por el TP: sirve para identificar con el mayor producto la variable más crítica)



Ponderación de variables

Se transfieren los anteriores resultados a un plano cartesiano, en que en el eje de las Y se registra el grado de **influencia** y en el de las X el grado de **dependencia o pasividad**, se distribuyen las variables en cuatro categorías, a saber, ACTIVAS, CRITICAS, REACTIVAS e INDIFERENTES. Previamente se divide el cuadro cartesiano en cuatro cuadrantes, para lo cual se trazan dos rayas, una horizontal y otra vertical buscando la mitad entre el total mayor y el total menor de los totales activos (para la raya horizontal) y la mitad entre el total mayor y el total menor de los totales pasivos (para la raya vertical).

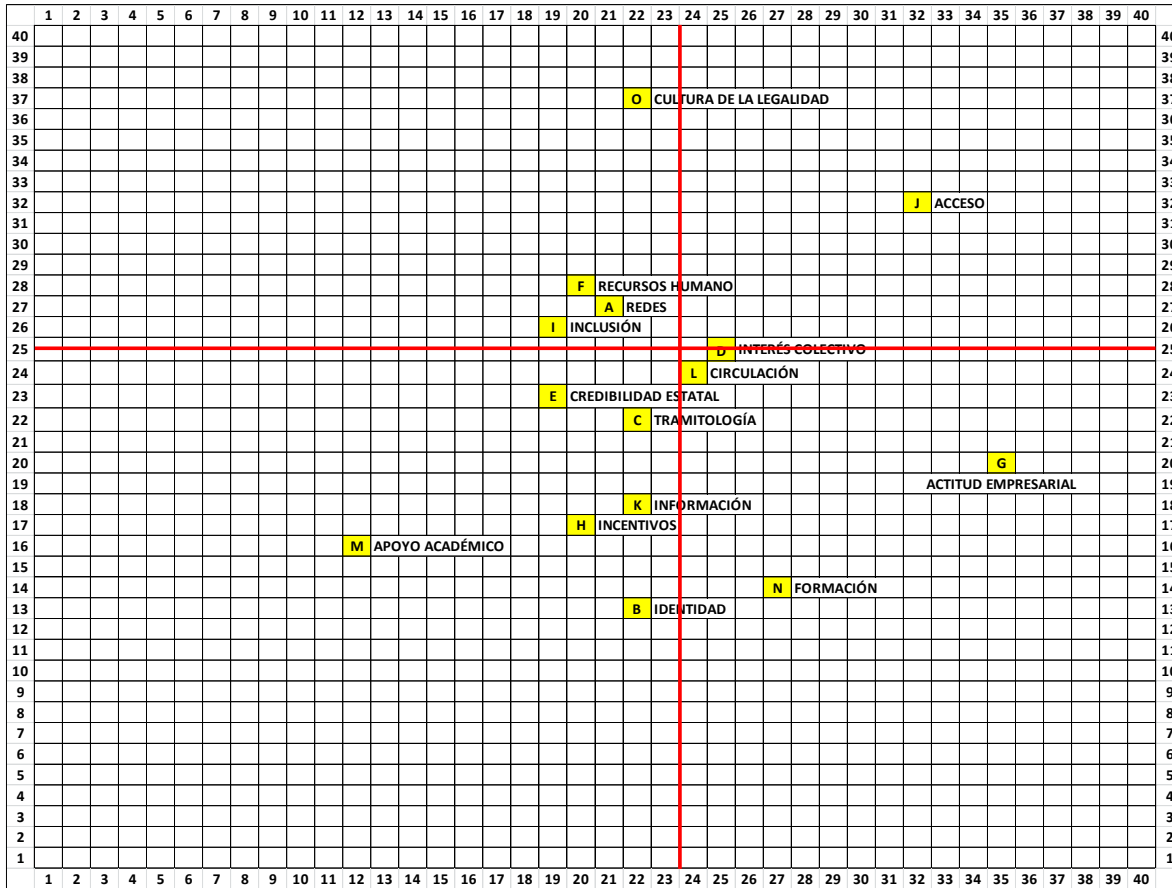
Las variables ACTIVAS, variables que tiene una gran influencia sobre las otras del sistema y que son comparativamente poco influidas por las demás. Por tal razón, son las variables más estratégicas para mover el sistema, porque son controlables y con el menor esfuerzo se logra el mayor impacto. CRITICAS, variables que tienen una gran influencia pero que a su vez son altamente influenciadas por otras. En términos generales, éstas dependen de muchas variables del sistema y están a menudo fuera del control del proyecto y son impredecibles en su manejo. REACTIVAS, variables que son muy influidas por otras y que tienen poca influencia sobre las demás. No son muy productivas en el logro de los objetivos. INDIFERENTES, variables importantes que conforman el sistema pero que no son definitorias en el sentido que tengan un impacto grande o efecto estratégico. (Ver cuadro cartesiano en la página siguiente)



INFLUENCIA = Y

ACTIVAS

CRÍTICAS



INERTES

REACTIVAS

DEPENDENCIA X



4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

4.1. Instrumento metodológico

Antes de iniciar al ejercicio, se presentó y explicó a los participantes la estructura del Marco Lógico, en su **lógica vertical** (con las actividades se generan unos productos o componentes de cuya combinación se espera obtener un valor agregado que es el objetivo, el cual es una contribución a una situación más amplia que es la finalidad. En esta lógica vertical hay que tener en cuenta los supuestos -cuarta columna-, como condiciones externas que deben darse para que los productos o componentes, el objetivo y su contribución a la finalidad, sean posibles) y en su **lógica horizontal**: (cada nivel -componentes, objetivo y más adelante finalidad) debe tener sus propios indicadores -segunda columna- y estos sus fuentes de verificación -tercera columna-)

Lógica horizontal →

DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Finalidad (para qué)			
Objetivo (qué)			
Componentes o Productos (cómo)			
Actividades (con qué)			

↑ Lógica vertical



4.2. FRENTES DE ACCION

Teniendo en cuenta todos estos pasos anteriores, pero igualmente consideraciones adicionales del grupo, se concertaron finalmente unos frentes de acción, sobre los cuales fundamentar y construir una estrategia de intervención. Estos frentes de acción corresponden en el paradigma del Marco Lógico, al segundo nivel de los Componentes. Para la estructura fundamental de la estrategia se tuvieron en cuenta variables que en el cuadro cartesiano aparecían como más activas (cuadrante superior izquierdo y cercanas a este cuadrante) y como críticas. Para construir tres frentes se agruparon variables que por su cercanía podían ser tratadas conjuntamente.

1	2	3
INCLUSIÓN Acceso	REDES Recurso Humano	INTERÉS COLECTIVO

5. OBJETIVO

Habiendo debatido los PROBLEMAS relacionados con el tema, habiendo identificado unas pocas categorías o variables que sintetizan toda la problemática, y definidos los frentes de acción, se pasó a la formulación del Objetivo, lo que equivale a preguntarse “¿QUÉ ES ENTONCES LO QUE QUEREMOS?” y concertar así una formulación del PROPÓSITO de toda esta propuesta de estrategia para la intervención de esta realidad social. En efecto, con el fin de trabajar luego los frentes como resultados concretos y las correspondientes actividades, es necesario fijar el “norte” o eje de todo el ejercicio, a saber el Objetivo. Por eso, mediante lluvia de ideas y análisis de los aportes de cada uno, se hizo el ejercicio de formular dicho objetivo. (En todo caso, ya desde el Marco de Referencia se había pensado en un “QUE” muy cercano al objetivo).

La redacción aparece en tiempo verbal presente (igualmente podría redactarse en pasado) para dar la idea de que se trata de un estado futuro ya conseguido (lo mismo vale para la redacción de la finalidad, los productos y para todas las formulaciones de estados futuros por conseguir); con ello se facilitan las mediciones posteriores por medio de los indicadores, dado que se espera que a una fecha determinada se pueda afirmar que tal estado deseado ya es una realidad. Se facilita con ello igualmente la articulación de medios y fines.

La formulación pues del Objetivo quedó como sigue:

**HEMOS LOGRADO UN DEPARTAMENTO CON UN
MAYOR CONSUMO DE PRODUCTOS CULTURALES
SOSTENIBLES.**



6. FINALIDAD

Más adelante y con base en las respuestas a la pregunta inicial formulada a los participantes, (¿cómo visualizas a la ciudad de Cúcuta y al Departamento desde el punto de vista cultural dentro de cinco años?) se identificó y formuló la *FINALIDAD* (u objetivo superior o general) del proyecto La Finalidad se refiere a un ESTADO GENERAL al cual el proyecto, a través del logro del objetivo, quiere contribuir, mas no es responsabilidad del proyecto como tal. A ella contribuyen otros actores.

Dicha formulación fue la siguiente:

Contribuir al logro de que la ciudad de Cúcuta y el Departamento del Norte de Santander se vuelvan referentes culturales nacional e internacionalmente.

Para los frentes mencionados arriba se formularon sendos estados futuros (o logros intermedios) deseables, lo más concretos posible. Los productos o componentes formulados fueron los siguientes:

Componente 1: **INCLUSIÓN /Acceso**

Los espacios de producción y consumo de productos y servicios culturales, están abiertos a toda la población.

Componente 2: **REDES /Recurso Humano**

Funciona una red articulada de actores culturales competentes en sus áreas.

Componente 3: **INTERÉS COLECTIVO**

Se ha incrementado en el departamento la demanda de productos culturales.

7. ACTIVIDADES

Para cada uno de los Productos formulados y mencionados arriba, se diseñó un conjunto de Actividades como otros tantos pasos necesarios y globales para conseguir el producto. Tales actividades se transcriben en la MATRIZ DE PLANIFICACION que aparece más adelante.



8. INDICADORES

Una vez formulados los objetivos, los logros intermedios y las actividades, es necesario diseñar los indicadores para el Objetivo del Proyecto y para cada uno de los logros intermedios.

Para el diseño de los indicadores de la Matriz de Planificación, hay que tener en cuenta lo siguiente :

FUNCIONES

- EXPLICITAR
- VERIFICAR

CARACTERISTICAS

- CENTRAL
- PLAUSIBLE
- OBJETIVO
- INDEPENDIENTE

COMPONENTES

- QUIEN
- DONDE
- CUANDO
- QUE
- DE QUE MANERA
- CUANTO
-

9. SUPUESTOS

Puesto que el proyecto se desarrollará en un entorno, el cual puede condicionar su realización, es necesario prever las condiciones externas no manejables desde el proyecto, que sean necesarias en cada fase de su ejecución, es decir, las condiciones externas no manejables que deben darse, una vez realizadas las Actividades, **para alcanzar los Resultados**; una vez logrados los Resultados, **para conseguir el Objetivo**; una vez logrado el Objetivo, **para que éste contribuya a la Finalidad**, y finalmente para que los procesos generados por esta estrategia **sean sostenibles**. Los supuestos se colocan en la matriz siempre en positivo. Para diseñarlos hay que preguntarse sobre cada uno, ¿es importante ? si la respuesta es “no”, se desecha. ; si la respuesta es “sí”, hay que preguntarse ¿es probable ? Si la respuesta es “sí totalmente”, entonces se desecha. Si la respuesta es “bastante probable”, entonces hay que incluirlo.



Si la respuesta es “no”, hay que preguntarse, ¿se puede modificar el proyecto ? Si la respuesta es “sí”, entonces se desecha ; si la respuesta es “no”, entonces se ha llegado a la conclusión de que se trata de un supuesto (una condición externa) letal. O sea, no se puede realizar el proyecto.

Los Supuestos aparecen en la cuarta columna de la Matriz de Planificación.

10. OBSERVACIONES Y CONCLUSIONES

El taller con los representantes de las instituciones y de emprendimientos culturales ha servido en primer término para hacer conciencia de problemas de fondo en la ciudad de Cúcuta y el Departamento: primero, de una débil conciencia e identidad de la propia riqueza cultural y del poco acceso de la mayor parte de la población a los bienes y servicios culturales. En segundo lugar, de la débil articulación entre los actores culturales y de la exclusión de algunas poblaciones (especialmente de personas en condición de discapacidad) en la producción de esos bienes y servicios culturales.

Esta situación ha llevado al grupo, a través de un análisis sistémico, a destacar tres frentes estratégicos para un proyecto de ciudad y de departamento:

El primero, que apunta hacia la inclusión y acceso a los bienes y servicios culturales y proyecta un resultado que dice: *“Los espacios de producción y consumo de productos y servicios culturales, están abiertos a toda la población”*

El segundo frente estratégico atiende la desarticulación de actores culturales y la escasez de productores culturales con competencias, y se propone lograr un resultado que dice : *“Funciona una red articulada de actores culturales competentes en sus áreas”*.



El tercer frente estratégico apunta a un horizonte más amplio y tiene como grupo beneficiario toda la población, por eso como resultado dice *“Se ha incrementado en el departamento la demanda de productos culturales”*

Con estos tres frentes estratégicos y sus correspondientes resultados, como una ulterior apuesta, el grupo consensuó el siguiente objetivo para el proyecto de ciudad y Departamento: “HEMOS LOGRADO UN DEPARTAMENTO CON UN MAYOR CONSUMO DE PRODUCTOS CULTURALES SOSTENIBLES”. Porque quien dice “Mayor consumo” dice mayor demanda y por lo tanto “interés” de la población, más productores con competencias artísticas y de emprendimiento y más inclusión.

Todo lo anterior se espera que contribuya, a más largo plazo, a contar con una ciudad y un departamento que sean nacional e internacionalmente, referentes culturales, tal como se refleja en las respuestas que los participantes dieron a la pregunta inicial del taller: “¿Cómo visualizas dentro de cinco años, desde el punto de vista cultural, a la ciudad de Cúcuta y al Departamento de Norte de Santander?”

11. PLAN OPERATIVO (pordiseñar)

El Plan Operativo, como su nombre lo indica, hace operativa la Matriz de Planificación. Normalmente se formula una vez que el proyecto va a entrar a la fase de ejecución. Debe hacerse un Plan Operativo por cada uno de los Componentes de acuerdo con la siguiente matriz:

PROYECTO :
COMPONENTE No.....

Duración : de.....hasta.....



ACTIVIDADES SUB ACTIVIDADES	INDICADOR CLAVE	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS <ul style="list-style-type: none"> • humanos • físicos • financieros 	MONTOS
1.1.					
1.1.1.					
1.1.2.					
1.2.					
1.2.1.					
1.2.2. etc.					

Los planes operativos por cada uno de los componentes se formulan empezando por desglosar cada actividad en subactividades. Posteriormente, para cada subactividad se define el tiempo y el responsable. Luego en cada grupo de actividad y subactividades se escoge una de estas últimas y a esa se le pone un indicador de seguimiento. Posteriormente se diligencian las columnas de recursos y montos. Los recursos son de tres clases: humanos, físicos y financieros. **Recursos Humanos:** son las personas que con una cualificación prestarán un servicio en el proyecto, ejemplo, técnicos, consultores, digitadores, secretarías (conviene presentarlos en la unidad MES/PERSONA : por ejemplo 3 MES/digitador, que suponiendo que va a devengar 500 dólares al mes, serían 1500 dólares en total que se colocan en la sexta columna de MONTOS).

Recursos Físicos son instalaciones, equipos, vehículos, etc. **Recursos financieros:** son aquellos fondos que tendremos que tener a mano para costear lo que no son ni recursos humanos ni recursos físicos, como por ejemplo, viajes, viáticos, contrataciones, caja chicha o menor, imprevistos, etc.

Es necesario advertir que la quinta columna es meramente un espacio para describir los recursos que grupo por grupo (actividad más sus subactividades) se van a requerir (humanos, físicos y financieros), no una columna contable. Por tanto, es necesario consolidar luego los recursos (en su descripción y en su costo) puesto que en los diversos planes (uno por cada componente), para diferentes subactividades o grupos de subactividades se pueden haber calculado recursos que pueden ser compartidos por otras subactividades.

Hecha esta consolidación de recursos y costos, se procede a hacer el presupuesto, en que por rubros, se especifica la procedencia de los recursos (por ejemplo, recursos propios de la entidad ejecutora, recursos del presupuesto nacional, recursos de alguna Fuente de cooperación internacional, de donaciones, etc.).

En cuanto a los PLANES DE ACCION, estos tienen el mismo formato del Plan Operativo pero con la diferencia de que se formulan para más corto tiempo (meses, un trimestre, un bimestre, un mes, etc.) y con mayor detalle de acciones, que en este nivel constituyen tareas. Pueden hacerse planes de acción por **temas** (por ejemplo, "capacitación", para lo cual se toman todas las actividades y subactividades que se refieren a ese tema y con ellas se hace un plan de acción a más corto tiempo y a más detalle, o también por **dependencias**, para lo cual se toman todas las actividades y subactividades asignadas a una dependencia y con ellas se hace un plan de acción con las mismas características dichas).

El ANALISIS FINANCIERO ha de acompañar todas las fases del CICLO DE VIDA del proyecto. Si bien el análisis financiero generalmente entendido, se centra en el análisis **costo/beneficio**, (ACB) (que apunta a **eficiencia** –óptimo resultado al menor costo- medido el "óptimo resultado" sobre todo en rendimiento económico) es necesario tener en cuenta que, como es el caso de la casi totalidad de los proyectos apoyados por la Cooperación Internacional, en los proyectos SOCIALES el análisis se centra en cambio en el **costo/efectividad/impacto** (ACEI) , que es comparar los costos versus los efectos previstos



(efectividad, que es el resultado a nivel del objetivo proyectado) y versus el impacto visualizado (que son las repercusiones en el entorno al nivel de la finalidad). Tanto unos como otros (objetivo, finalidad) en la mayor parte de los casos no serán expresables en términos monetarios y por lo tanto la valoración (ex ante) y la evaluación (durante o ex post) nunca podrán pensarse como un ejercicio de “contabilidad”.

Pero, aunque queda claro que un proyecto social ha de ser sometido al análisis costo/efectividad/impacto (ACEI) , no se excluye que en algunas fases intermedias del mismo (por ejemplo a nivel de los Componentes) se pueda hacer un análisis **costo/beneficio**, incluso entendido en términos económicos (por ejemplo, en un proyecto de salubridad, en qué medida los **costos elevados** de los materiales para un alcantarillado (por ejemplo, por motivos de sobrefacturación, o por motivos de transporte o escasez en el mercado) son justificados pese a las pérdidas económicas que tendrá la empresa de servicios públicos, que administrará ese servicio y que no podrá cobrar altas tarifas porque se trata de una población con escasos recursos, y en caso negativo, en qué medida su compra se puede postergar).

En la fase pues de IDENTIFICACION y con base en el MARCO DE REFERENCIA, se ha de hacer un primer análisis (Valoración) de la justificación, comparando el costo social de no tener proyecto (es decir, cuáles son los costos –no necesariamente monetarios- por ejemplo, en muertes, en enfermedades, en falta de calidad de vida,) con el costo de una determinada inversión (aproximativamente calculada) en caso de echar a andar el proyecto.

En fase de FORMULACIÓN y con base en LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO (MPP) ya es posible un análisis de costo beneficio (ACB) pero, como se dijo anteriormente, a nivel de los Componentes: cuál sería el costo aproximado de la inversión en cada componente versus el beneficio (o perjuicio) inmediato, incluso en términos económicos y para saber cuál es el tiempo más favorable para arrancar con la ejecución. .

En la fase de EJECUCION y específicamente con base en el PLAN OPERATIVO, puesto que se tiene un mayor detalle en las subactividades, se trata de poner por obra el análisis costo/beneficio en la ejecución día a día, por ejemplo, para hacer economías de escala en las compras de materiales, para aprovechar las mejores ofertas del mercado; haciendo cuenta de ingresos y egresos, del costo administrativo y organizacional.

Pero no sobra repetir que, así se hagan análisis costo/beneficio, en los proyectos sociales todo ello ha de estar supeditado al análisis (ex ante y ex post) **costo efectividad/impacto**, que nunca deberá entenderse como un análisis económico ni mucho menos contable. En cambio, su propósito está en función de la toma racional de decisiones y, por ejemplo en la evaluación ex post, en función de posibles subsiguientes fases del proyecto o en función de posibles réplicas del mismo en otros contextos.



MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

<i>FINALIDAD</i>		
Contribuir al logro de que la ciudad de Cúcuta y el Departamento del Norte de Santander se vuelvan referentes culturales nacional e internacionalmente.		
<i>OBJETIVO</i>		
HEMOS LOGRADO UN DEPARTAMENTO CON UN MAYOR CONSUMO DE PRODUCTOS CULTURALES SOSTENIBLES.		
<i>COMPONENTES</i>		
1. INCLUSIÓN / ACCESO	2. REDES / RECURSO HUMANO	3. INTERÉS COLECTIVO
<i>RESULTADOS</i>		
Los espacios de producción y consumo de productos y servicios culturales, están abiertos a toda la población.	Funciona una red articulada de actores culturales competentes en sus áreas.	Se ha incrementado en el departamento la demanda de productos culturales.
1.1. Implementar una ruta de intercambio cultural intermunicipal.	2.1. Caracterizar los actores culturales.	3.1. Realizar diagnóstico del sector cultural del Departamento.
1.2. Implementar procesos formativos para gestores y creativos culturales.	2.2. Crear una plataforma de información y producción.	3.2. Encuestar las comunidades respecto de sus necesidades culturales.
1.3. Realizar mesas de trabajo para el desarrollo y evaluación de estrategias culturales con representantes del ámbito cultural.	2.3. Capacitar a los actores culturales según su área.	3.3. Concertar y socializar con la comunidad las acciones a realizar.
1.4. Incluir una asignatura sobre distintas artes en todos los colegios del Departamento.	2.4. Desarrollar espacios de intercambio.	3.4. Capacitar emprendedores culturales del sector.



	2.5. Desarrollar mecanismos de financiación.	
--	--	--



PARTICIPANTES

NOMBRE	PROFESIÓN / CARGO	¿Cómo visualizas en cinco años desde el punto de vista cultural a la ciudad de Cúcuta y al Departamento?
CARMEN ROSA CÁRDENAS	ADMINISTRADORA DE EMPRESAS COORDINADORA ÁREA TEATRO SECRETARÍA DE CULTURA DEPARTAMENTAL	Cúcuta 2021 dinámica sin fronteras con desarrollo de la industria cultural y los grandes eventos y modelo de desarrollo fronterizo.
PEDRO A. MUÑOZ	SECRETARÍA DE CULTURA ARTÍSTICA AS. CULTURAL CIRCO FRONTERA DE PAZ	Quisiera que Cúcuta tuviese una visualización hacia la cultura para el apoyo de la rama circense para que se puedan abrir más oportunidades.
TRINO ORTEGA	ARTISTA SEC. CULTURA CÚCUTA COORDINADOR DE ÁREA	Una ciudad de florecimiento cultural reconocida en el ámbito internacional.
SHARYN HERNÁNDEZ	ECONOMISTA DIRECTORA (E) EXTENSIÓN FESC	
EDWIN JAVIER POLO	PRODUCTOR CP , CT BIBLIOTECA PÚBLICA JULIO PÉREZ FERRERO	Reconocimiento nacional por altos niveles de producción cultural regional y binacional.
SUSANA QUINTERO	HISTORIADORA DEL ARTE MUSEO CASA NATAL GENERAL SANTANDER DIRECTORA	Cúcuta es un punto de encuentro y producción cultural internacional, que aprovecha sus potencialidades geográficas e históricas al máximo.



NOMBRE	PROFESIÓN / CARGO	¿Cómo visualizas en cinco años desde el punto de vista cultural a la ciudad de Cúcuta y al Departamento?
MARÍA MILENA GÓMEZ	ABOGADA INTEGRANTE SIMOC UNIR. SIMÓN BOLÍVAR	Como un territorio de paz, que preserva su identidad cultural y es reconocido en el país por ello.
OSCAR MEZA	REALIZADOR AUDIOVISUAL CORPORACIÓN SIEMPRE REAL	Cúcuta como eje cultural y musical del nororiente colombiano con diversos circuitos de circulación artística.
JAIME CARLO FRANCO	ING. INDUSTRIAL NEGOCIOS Y MKT/INNOVA FESC –INCUBA FESC	Como una ciudad ancla de festivales culturales. Como referente económico (Vivelatino/Conchela/CANNES).
DAYANA ALEJANDRA DURAN OVALLOS	ESTUDIANTE DE ING. INDUSTRIAL ALCALDÍA DE TEORAMA	Una ciudad educada y preparada culturalmente.
SONIA MILENA BALLESTEROS	COMPARTO SABERES A TRAVÉS DEL ARTE. COORDINADORA DE PROYECTOS FUNDACIÓN EL PILAR	Una potencia cultural en continuo proceso de crecimiento desde sus fortalezas y aspectos por mejorar, con líderes activos por ser útiles, no importantes.
JUAN DIEGO AGUIRRE	CINE	Cúcuta tiene estímulos automáticos y por concurso para todas las áreas artísticas.
LILIANA VARGAS RIVERA	ADMÓN. EMPRESAS Y NEG. INTERNACIONALES FESC, DOCENTE ÁREA INVESTIGACIONES	Cúcuta será # 1 en emprendimiento, innovación, cultura e innovación. Plataforma de proyectos generadores en éstas áreas.
MEIVY DIAZ	TRABAJADORA SOCIAL CORPORACIÓN CULTURAL CÚCUTA	Una ciudad con espacios de formación constituidos.
BRYAN PÉREZ “GOYO”	#ELC EQUIPO LITERARIO	Transmitiendo la cultura a todos lados, sin distinción de razas ni categorías.



NOMBRE	PROFESIÓN / CARGO	¿Cómo visualizas en cinco años desde el punto de vista cultural a la ciudad de Cúcuta y al Departamento?
		S. Freud.
ALEJANDRA ROJAS	DISEÑADORA – GESTORA CULTURAL GRUPO DE EMPRENDIMIENTO CULTURAL. MINCULTURA	Cúcuta es una ciudad vibrante, con oferta cultural sostenible y público activo.
DIANA BARRIOS	ESTUDIANTE CLUB DE LA BOHEMIA. POESÍA. GYMKHANA C.	Un territorio con más atención gubernamental para el apoyo en entidades grandes y pequeñas que impulsan y desarrollan la cultura en todas sus ramas.
LUIS MIGUEL BRAHIM M.	ARTISTA VISUAL DIRECTOR FUNDACIÓN EL PILAR	Seguirán los emprendimiento de particulares sin la debida atención institucional. Fortalecida en su identidad regional y nuestra condición de frontera. La gente joven proponiendo.
JAVIER VILLAMIZAR	COMUNICADOR SOCIAL, MÚSICO. BIBLIOTECA P. JULIO PÉREZ FERRERO	Plataforma cultural del nororiente y la frontera.
OSCAR SCHOONEWOLFF ROMERO	ESCRITOR “CARICIAS SIN FRONTERAS” FUNDACIÓN CÚCUTA VIVA	Cambio total del manejo ciudad. La haría más solidaria, menos egoísta, menos ensimismamiento.
YAHIR JULIO HOYOS	COORDINADOR CULTURA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR SEMILLERO DE INVESTIGACIÓN SIMOC	Elemento determinante del desarrollo y posicionamiento de la ciudad. Apropiación de la identidad y difusión.



NOMBRE	PROFESIÓN / CARGO	¿Cómo visualizas en cinco años desde el punto de vista cultural a la ciudad de Cúcuta y al Departamento?
SANDRA MILENA RUÍZ BOTELLO	ADMINISTRADORA DEL EMPRESAS ASISTENTE ADMINISTRATIVA MUSEO CASA NATAL GENERAL SANTANDER	Cúcuta ciudad donde gracias a la producción y apoyo al sector arte y cultura, sus habitantes valoran y asisten a las diversas actividades culturales.
JUAN CARLOS MUÑOZ REYES	ARTISTA DE CIRCO ASOCIACIÓN CIRCO FRONTERA DE PAZ	Quiero que Cúcuta y Norte de Santander sean una de las mejores creadoras y exportadoras de cultura a nivel nacional e internacional.
ANDRÉS JÁUREGUI	ADMINISTRADOR FINANCIERO GRUPO DE EMPRENDIMIENTO CULTURAL SECRETARÍA DE CULTURA DEPARTAMENTAL	Desarrollando más temas y abriendo más espacios de desarrollo pero no con el potencial que tienen.
INGRID ALICETY	T.S. TALLER TÍTERES DE COLOMBIA C.P.D.H.	Una ciudad entendiendo que: son los procesos sociales y culturales que nos pueden guiar a una transformación real.
PEDRO VICENTE CACUA	ING. INDUSTRIAL EMPRENDIMIENTO CÁMARA DE COMERCIO DE PAMPLONA	La cultura como un eje de desarrollo generador de riqueza con la creación de empresas sostenibles y generadoras de empleo, que permitan valorar lo propio de la región.
MERCY E. URREA	LIC. ARTES REPRESENTATIVAS CORP. RECREACIÓN Y TEATRO SEMILLAS DE PANDORA. "TEATRO AL DERECHO"	Tejiendo Redes



NOMBRE	PROFESIÓN / CARGO	¿Cómo visualizas en cinco años desde el punto de vista cultural a la ciudad de Cúcuta y al Departamento?
ISMAEL CRUZ CAMARGO	ESTUDIANTE DE DERECHO GRUPO DE INVESTIGACIÓN MOVIENDO CULTURA. UNIV. SIMÓN BOLÍVAR	Cúcuta N.D.S. pioneros en representaciones artísticas en danza y poesía.
SANDRA PATRICIA GÓMEZ TORRADO	ADMINISTRADORA PÚBLICA	
NINI JOHANNA VERA ORTEGA	ADMINISTRADORA DE EMPRESAS SECRETARÍA DE CULTURA DE NORTE DE SANTANDER	
PAUL DAVID PINZÓN	DOCENTE DE TEATRO	Una ciudad con una gran demanda de productos culturales con calidad que valore y reconozca el trabajo de sus artistas. Una oferta cultural con calidad que reconozca nuestra identidad.
SOL ÁNGEL BUENDÍA ARIAS	TEC. EN ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL. APOYO AL EQUIPO DE EMPRENDIMIENTO CULTURAL SECRETARÍA CULTURA DEPARTAMENTO	Cúcuta en desarrollo permanente, de triunfo en triunfo, de victoria en victoria. Cúcuta tierra feliz lo mejor del talento y sabor.
ÁLVARO VÉLEZ	ADMÓN. PÚBLICO EQUIPO EMPRENDIMIENTO SECRETARÍA CULTURA	Tener una política pública fortalecida en el ámbito cultural que brinde más garantías a los espacios culturales.



NOMBRE	PROFESIÓN / CARGO	¿Cómo visualizas en cinco años desde el punto de vista cultural a la ciudad de Cúcuta y al Departamento?
ANDREW PASIVA RAMÍREZ	COMUNICADOR SOCIAL Y DE MEDIOS CORPORACIÓN GYMKHANK	Pequeños avances en consolidación de nuevos espacios concertados por el Estado, para lograr una red cultural estable.
ZOILA ROSA GUTIÉRREZ PARADA	ADMÓN. EMPRESAS RECURSOS HUMANOS PROFESIONAL DE EMPRENDIMIENTO SECRETARÍA CULTURA DEPARTAMENTAL	Cúcuta y Norte de Santander industrialmente cultural.
CARLOS SALADEN VARGAS	ARTISTA FOTOGRÁFICO Y AUDIO VISUAL INDEPENDIENTE	Una ciudad con reconocimiento nacional por las dinámicas y procesos locales, económicos y culturales.
WILLIAM LÓPEZ	TEÓLOGO CRISTIANO ARTISTA EMPÍRICO	Potencia cultural y en educación en vanguardia. El futuro es hoy.
WILLSON DAVID ROMERO	CANTANTE Y COMPOSITOR URBANO CORPORACIÓN FRONTERA FILMS	Como una sociedad llena de apoyo cultural, paz y humildad.