



MINISTERIO DE CULTURA GRUPO DE EMPRENDIMIENTO

FORMULACIÓN DE PROYECTOS NODO ARCHIPIELAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO INTERSECTORIAL EFECTIVO ENTRE LOS ACTORES CULTURALES Y TURÍSTICOS EN EL ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA.

.....
Ejercicio de Planificación Participativa San Andrés 25 y 26 de octubre 2017

Informe de proceso y resultados

Patricia Calle Rozo



2

CONTENIDO

- **PRIMERA PARTE: EJERCICIO DE FORMULACIÓN DE UN PROYECTO**
- **SEGUNDA PARTE: MATRIZ DE PLANIFICACIÓN**
- **TERCERA PARTE: PLAN OPERATIVO**



3



PRIMERA PARTE

INTRODUCCIÓN

Con representantes de las instituciones y de emprendimientos culturales y turísticos, se ha llevado a cabo un taller de formulación de un proyecto para el emprendimiento cultural y turístico. El ejercicio tuvo lugar en la ciudad de San Andrés los días 25 y 26 de octubre 2017. La lista de los participantes se transcribe en seguida:



4

Nombre y apellidos

Departamento Municipio Cargo

Dependencia/ Entidad

Teléfono Correo electrónico

1. Herminia

Macariz M.

SAI SAI Propietaria Mac-Chell

Posada Nativa

316 657 3570

hermyss@yahoo.es

2. Julio

Arboleda

SAI SAI Contratista Planeación

Gobernación

316 336 7127

jarboledar2@yahoo.es

3. Nashalee

Livingston D.

SAI SAI Directora

Ejecutiva Anato

Anato ADZ 315 316

5600

dirreccionadz@anato.org

4. Joe Taylor SAI PVI Músico –

Instructor Cultural

Joe Taylor Fre Band - Secretaría Cultura

316 868 5162



joetaylor@joetaylormusic.co

5. Saily

Castro

SAI SAI y PRO Coordinador

Desarrollo

Secretaría Cultura – Cámara Comercio

318 277 2818

coordinacion@camarasai.org

6. Lily

Robinson

SAI San

Andrés

Director Promoción y Desarrollo

Cámara Comercio

311 266 5370

dirpromoción@camarasai.org

7. Erlid

Arroyo Newball

SAI SAI Gestor SENA 316 245

6649

erarroyo@misena.org

8. María

Camila Harb

SAI SAI 318 767

9976

mariaharb7@gmail.com

9. Ian David



Criollo Cruz

SAI SAI Asesor

Planeación

Sec. Planeación Departamental

315 399 2451

Ian_davic@yahoo.com



5



	Nombre y apellidos
Departamento Municipio Cargo	Dependencia/ Entidad
Teléfono	
Correo electrónico	
10. Yasmina	
Othrero	
SAI SAI Asesor	
Planeación Departamental	
Sec. Planeación Departamental	
318 261 8676	
yoca1999@yahoo.com	
11. Victoria E	
Ibarra	
SAI SAI Abogada Induped 316 820	
4336	
	IBARRA.VICTORIAS2@GMA IL.COM 12. Delig
Forbes Suffy	
SAI SAI Representante	
Legal	
SAPSA 317 462	
1422	
karendeliciosa@yahoo.com	
13. Javier A Dueñas	
SAI SAI Representante	
Legal	
ADZ San Andrés	
317 646 3627	



ADZsounds@gmail.com

14. Richard Francis

SAI SAI Contratista Presidencia 317 329

3131

adamandiuke2014@gmail.com 15. Gina

Tovar Rivera

Bogotá Bogotá Profesional

Especializada - Grupo de Emprendimiento Cultural

Mincultura gtovar@mincultura.gov.co

16. Patricia

Calle

Bogotá Bogotá Consultora - Facilitadora

Mincultura - EAN

317 430 9881

pcaller@msn.com

¿Cómo visualizas en cinco años desde el punto de vista cultural al Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina?

- San Andrés mediante los procesos culturales dentro nuestros proyectos de Posadas Nativas es nuestra fortaleza para vender un archipiélago renovado, con visión internacional
- Igual
- Con un nodo cultural fuerte, comprometido y con metas claras, alcanzables y con resultados ya visibles
- Como un ejemplo de cultura para el mundo desde el encontrar y compartir momentos en diferentes sitios y en las islas mismas. Exportando y visualizando
- Más abierta al visitante. Más participativa en el mismo territorio. Más reconocida a nivel nacional e internacional por sus costumbres y tradiciones
- Identidad diferenciada. Consolidado. Incluyente
- Unión entre cultura y turismo
- Política de cultura que permita articular a todos los agentes para el fortalecimiento del ecosistema cultural del archipiélago
- Un territorio posicionado en el mundo por su riqueza patrimonial, su capital creativo y de innovación en relación de armonía con su entorno

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 una unión entre cultura y turismo, con enfoque diferencial, en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina ¿cuáles son los problemas (vacíos, dificultades, debilidades, obstáculos, conflictos) que tenemos que tener en cuenta y resolver?



7

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. Políticas públicas turísticas y culturales

- Ausencia de norma regional
- Vacíos: no hay políticas públicas
- Políticas claras que ayuden y permitan el proceso
- Falta de políticas culturales
- Falta de políticas públicas y planes estratégicos

B. Espacios participativos intersectoriales

- Ausencia de espacios enfocados hacia esta unión

C. Competencias intersectoriales

- Poca educación por ambas partes para poner en marcha el proceso
- Qué tipo de turismo se quiere

D. Participación comunitaria

- Falta de unión de la comunidad
- Poca participación de la comunidad
- La participación comunitaria y los procesos gubernamentales no van de la mano
- Poco interés de los agentes y compromiso en el trabajo participativo

E. Compromiso con los procesos

- Falta convicción hacia generar procesos reales y ejecutables
- Debilidades: la falta de compromisos institucionales para generar y liderar procesos
- Vacíos: falta de interés del gobierno en los procesos culturales
- Poco interés del sector hotelero en potenciar los procesos culturales en la isla

F. Comunicación intersectorial

- Desconocimiento de las intersecciones entre cultura y turismo



G. Voluntad política

- Falta voluntad política

H. Corrupción

- Falta de transparencia en la distribución de los recursos para el fortalecimiento de los sectores
- Conflicto: los actores ponen barreras buscando sus propios intereses y liderazgos



8

I. Identidad cultural

- Debilidad: falta de identidad cultural (incluso en el pueblo raizal)
- Obstáculos: “identidad” pluricultural
- Poco interés de la comunidad en preservar la cultura
- Falta de interés en la importancia de la cultura (todos)
- Entender qué es cultura
- Conflicto: la cultura raizal que es la que queremos “vender” no es la predominante

J. Recursos

- Pocos recursos destinados al sector cultura y al sector turismo
- No aprovechamiento de las ayudas para desarrollar estas actividades

K. Articulación

- Debilidad: falta de articulación de las instituciones
- Falta de articulación institucional
- Falta de unión entre los entes que regulan estos dos temas
- Falta de articulación entre las entidades (público - privado)
- Dificultad: la competencia entre los entes para aunar esfuerzos conjuntos
- Falta de apropiación de los actores de ambas partes por ver que se complementan

L. Representatividad (en el ejercicio de ANÁLISIS SISTÉMICO los problemas

asociados a esta variable se incluyeron en otra variable y se eliminó)

M. Ejecución eficiente de proyectos

- Lentos procesos para ejecutar los proyectos

N. Visibilización de procesos locales

- Falta de visibilización de los procesos locales, proyectos y agentes

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 cuatro variables



que estimó más estratégicas; el resultado de esta asignación de prioridades quedó como sigue:



S

D K I A E C G J B F H L M N 95 75 40 30 20 15 10 0

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. Políticas públicas turísticas y culturales: bajo grado de efectividad de la

respuesta del estado a las problemáticas culturales y turísticas

9

1 2 3 4 5 6 7 8

P

a

r

t

i

c

i

p

a



c
i
ó
n
c
o
m
u
n
i
t
a
r
i
a
A
r
t
i
c
u
l
a
c
i
ó
n
I
d



e
n
t
i
d
a
d
c
u
l
t
u
r
a
l
P
o
l
í
t
i
c
a
s
p
ú
b
l
i





c
a
s
t
u
r
í
s
t
i
c
a
s
y
c
u
l
t
u
r
a
l
e
s
C
o
m
p
r



o
m
i
s
o
c
o
n
l
o
s
p
r
o
c
e
s
o
s
C
o
m
p
e
t
e
n
c
i



a
s
i
n
t
e
r
s
e
c
t
o
r
i
a
l
e
s
V
o
l
u
n
t
a
d
p
o
l



í
t
i
c
a
R
e
c
u
r
s
o
s
E
s
p
a
c
i
o
s
p
a
r
t
i
c
i
p





a
t
i
v
o
s
i
n
t
e
r
s
e
c
t
o
r
i
a
l
e
s
C
o
m
u
n
i
c



a
c
i
ó
n
i
n
t
e
r
s
e
c
t
o
r
i
a
l
C
o
r
r
u
p
c
i
ó
n



R
e
p
r
e
s
e
n
t
a
t
i
v
i
d
a
d
E
j
e
c
u
c
i
ó
n
e
f
i





c
i
e
n
t
e
d
e
p
r
o
y
e
c
t
o
s
V
i
s
i
b
i
l
i
z
a
c
i



ó
n
d
e
p
r
o
c
e
s
o
s
l
o
c
a
l
e





B. Espacios participativos intersectoriales: bajo grado de interacción entre los

distintos actores C. Competencias intersectoriales: medio grado de desarrollo de conocimientos,

capacidades y habilidades del talento humano de lo cultural y turístico D. Participación comunitaria: bajo grado de intervención de la comunidad en

procesos de integración entre cultura y turismo E. Compromiso con los procesos: bajo grado de interés y convicción de los actores

en los proyectos que beneficien a la comunidad F. Comunicación intersectorial: bajo grado de información de los temas

relacionados entre ambos sectores G. Voluntad política: bajo grado de interés de los gobiernos locales en el desarrollo

de los procesos culturales y turísticos H. Corrupción: bajo grado de transparencia de los procesos y recursos culturales y

turísticos I. Identidad cultural: medio grado de apropiación de la cultura raizal J. Recursos: bajo grado de efectividad en el uso y distribución de recursos para

cultura y turismo K. Articulación: bajo grado de coordinación entre las entidades (públicas y privadas)

y agentes M. Ejecución eficiente de proyectos: medio grado de eficiencia en la gestión de proyectos culturales y turísticos N. Visibilización de procesos locales: medio grado de posicionamiento de los

procesos locales culturales y turísticos

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.

Este análisis y sus resultados quedan referidos en la matriz que aparece a continuación:

Matriz de Vester

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M	N	T	A	A	2	2	1	2	3	3	3	1	3	3	2	2	2	7	B	2	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	1								
C	1	2	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	0	D	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	6	E	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	2	3	2	9	F	1	1	1	1	1	2



0 1 2 2 2 2 16 G 3 2 1 1 1 2 2 3 3 3 2 2 2 5





A B C D E F G H I J K M N T A H 3 2 2 2 3 2 3 2 3 2 3 3 30 I 2 1 1 3 2 1 2 2 2 1 2 3 22 J
 1 2 2 2 1 2 2 2 1 2 3 3 23 K 3 3 2 3 3 3 3 1 3 3 3 33 M 1 2 2 2 2 1 2 1 1 2 1 3 20 N 1 1 2 2 2 2 1
 0 2 1 1 1 16 TP 23 24 20 24 24 23 28 19 21 29 24 27 32 P 621 744 400 624 696 368 700 570 462
 667 792 540 512

TA: total activo TP: total pasivo 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).



12

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)



DESCRIPCIÓN INDICADORES FUENTES DE VERIFICACIÓN SUPUESTOS

Componentes o Productos (cómo) Actividades (con qué) ↑Lógica vertical

4.2. Frentes de acción

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 dos frentes se agruparon variables que por su cercanía podían ser tratadas conjuntamente.

1 2 Articulación/ Espacios participativos intersectoriales/ Participación comunitaria

Políticas públicas turísticas y culturales

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.

La redacción aparece en tiempo verbal infinitivo. La formulación pues del Objetivo quedó como sigue:

Fortalecer el trabajo intersectorial efectivo entre los actores culturales y turísticos en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina



6. FINALIDAD

Más adelante 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 en el posicionamiento del Seaflower como un destino culturalístico sostenible para un mercado mundial.

7. COMPONENTES Y LOGROS INTERMEDIOS

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

Componente 1: Articulación/ Espacios participativos intersectoriales/ Participación comunitaria

Fortalecer la articulación entre entidades públicas y privadas y agentes culturales y turísticos en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Componente 2: Políticas públicas turísticas y culturales

Implementar una política pública intersectorial con enfoque diferencial dirigida a los actores de cultura y turismo en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

8. ACTIVIDADES

Para cada uno de los Componentes 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.

9. 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:



15

FUNCIONES

- EXPLICITAR
- VERIFICAR

CARACTERÍSTICAS

- CENTRAL
- PLAUSIBLE
- OBJETIVO
- INDEPENDIENTE

COMPONENTES

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

Los indicadores aparecen en la segunda columna de la Matriz de Planificación, y sus fuentes de verificación en la tercera.

10. 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 Componentes; una vez logrados los Componentes, 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.

12. PLAN OPERATIVO

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



16

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

- **humanos**
- **físicos**
- **financieros**

MONTOS

1.1. 1.1.1. 1.1.2. 1.2. 1.2.1. 1.2.2.

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, secretarias (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 chica 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, 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



18

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.



19

SEGUNDA PARTE

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO INTERSECTORIAL EFECTIVO ENTRE LOS ACTORES CULTURALES Y TURÍSTICOS EN EL ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN 2017-2019 DESCRIPCIÓN INDICADORES FUENTES DE

VERIFICACIÓN

SUPUESTOS

FINALIDAD

Contribuir en el posicionamiento del Seaflower como un destino culturístico sostenible para un mercado mundial.

Por definir Por definir Hay transparencia en el manejo de los recursos económicos de gobierno

OBJETIVO

Fortalecer el trabajo intersectorial efectivo entre los actores culturales y turísticos en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Por definir Por definir N/A



20

PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO INTERSECTORIAL EFECTIVO ENTRE LOS ACTORES CULTURALES Y TURÍSTICOS EN EL ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN 2017-2019 DESCRIPCIÓN INDICADORES FUENTES DE VERIFICACIÓN

SUPUESTOS

Componente 1: (Articulación/ Espacios participativos intersectoriales/ Participación comunitaria)

Fortalecer la articulación entre entidades públicas y privadas y agentes culturales y turísticos en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

A 6 meses de iniciado el proyecto han sido establecidos los compromisos de las entidades y agentes y a 12 meses de iniciado el proyecto han sido asignados recursos de origen público y privado que beneficien al 10% más de los proyectos culturísticos de la población que vive en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina con relación al año anterior.

- Actas de compromiso de cada actor de la Red Regional de Emprendimiento. - Actas de asignación de recursos.

- Hay voluntad política del gobierno departamental. - Todas las entidades claves quieren participar. A 6 meses de iniciado el proyecto han sido creadas por lo menos 3 mesas de trabajo intersectoriales con participación institucional y del sector y se ha diseñado una ruta de trabajo en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

- Convenios interadministrativos. - Actas. - Ruta de trabajo.



PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO INTERSECTORIAL EFECTIVO ENTRE LOS ACTORES CULTURALES Y TURÍSTICOS EN EL ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN 2017-2019 DESCRIPCIÓN INDICADORES FUENTES DE

VERIFICACIÓN

SUPUESTOS

Componente 2: (Políticas públicas turísticas y culturales)

Implementar una política pública intersectorial con enfoque diferencial dirigida a los actores de cultura y turismo en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

A 12 meses de iniciado el proyecto se cuenta con un documento base construido en forma participativa y a 24 meses de iniciado el proyecto se cuenta con la aprobación de la Asamblea Departamental de la política pública intersectorial entre cultura y turismo en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (actualmente no existe una política pública).

- Informes de los

procesos participativos de construcción del documento base. - Actas de las sesiones de aprobación de la política pública en la Asamblea Departamental.

ACTIVIDADES Para el componente

1: 1.1. Implementar espacios colaborativos al interior de la Red Regional de Emprendimiento (RRE). 1.2. Establecer compromisos de las entidades y agentes. 1.3. Hacer un plan de trabajo con actividades, metas, plazos, responsables y recursos que

incluya actividades de apropiación por parte de la comunidad hacia el culturismo. 1.4. Implementar el plan de trabajo. 1.5. Hacer seguimiento al plan de trabajo. 1.6. Tomar acciones para la mejora continua y la sostenibilidad.

Para el componente 1: N/A

Para el componente 2: 2.1. Recopilar información de diagnóstico del panorama actual de los sectores cultural y

turístico en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Para el componente 2: La formulación de la política pública no requiere consulta previa.



22



PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO INTERSECTORIAL EFECTIVO ENTRE LOS ACTORES CULTURALES Y TURÍSTICOS EN EL ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN 2017-2019 DESCRIPCIÓN INDICADORES FUENTES DE VERIFICACIÓN

SUPUESTOS

2.2. Caracterizar el ecosistema cultural y turístico del archipiélago de San Andrés,

Providencia y Santa Catalina. 2.3. Establecer espacios participativos con los agentes para el diseño de la política. 2.4. Instaurar espacios de intercambio de buenas prácticas de política pública con otros

territorios a nivel nacional e internacional 2.5. Diseñar un documento de política pública intersectorial mediante participación

comunitaria con los actores de cultura y turismo en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. 2.6. Presentar un proyecto ante la Asamblea Departamental de la política pública intersectorial dirigida a actores de cultura y turismo del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. 2.7. Articular la formulación de la política pública intersectorial con la política pública de

turismo nacional cultural.



23

TERCERA PARTE

PLAN OPERATIVO

PROYECTO PARA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO INTERSECTORIAL EFECTIVO ENTRE LOS ACTORES CULTURALES Y TURÍSTICOS EN EL ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA PLAN OPERATIVO NOVIEMBRE 2017-JUNIO 2019 Componente 1: (Articulación/ Espacios participativos intersectoriales/ Participación comunitaria) Fortalecer la articulación entre entidades públicas y privadas y agentes culturales y turísticos en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES

INDICADOR CLAVE RESPONSABLE TIEMPO RECURSOS MONTOS

1.1. Implementar espacios colaborativos al interior de la Red Regional de Emprendimiento (RRE).

Director(a) de Promoción y Desarrollo de la Cámara de Comercio del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina

Mes 1

1.2. Establecer

compromisos de las entidades y agentes.

Compromisos firmados al menos con: - Secretaría de

Cultura - Secretaría de

Turismo - Banco de la

República - Viceministerio de

Turismo

Director(a) de Promoción y Desarrollo de la Cámara de Comercio del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina

Mes 2 – 6 Evento cultural y

turístico (experiencial) para presentar compromisos para 30 personas por 3 horas con refrigerio



**PROYECTO PARA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO
INTERSECTORIAL EFECTIVO ENTRE LOS ACTORES CULTURALES Y
TURÍSTICOS EN EL ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA
CATALINA PLAN OPERATIVO NOVIEMBRE 2017-JUNIO 2019 Componente 1:
(Articulación/ Espacios participativos intersectoriales/ Participación comunitaria)
Fortalecer la articulación entre entidades públicas y privadas y agentes culturales y
turísticos en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. ACTIVIDADES
SUBACTIVIDADES**

INDICADOR CLAVE RESPONSABLE TIEMPO RECURSOS MONTOS

- Anato - Posadas - Músicos - Gastronomía - Artesanos - Coralina - Sena - Infor (no se
entiende) 1.3. Hacer un plan de

trabajo con actividades, metas, plazos, responsables y recursos que incluya actividades de
apropiación por parte de la comunidad hacia el culturismo.

Director(a) de Promoción y Desarrollo de la Cámara de Comercio del archipiélago de San
Andrés, Providencia y Santa Catalina

- Primer

plan: mes 7 – 8 - Segundo

plan: mes 17 - 18

Espacio de trabajo para aproximadamente 15 personas por 4 horas

1.4. Implementar el plan
de trabajo.

Director(a) de Promoción y Desarrollo de la Cámara de Comercio

- Primer

plan: mes 9 – 15

Dependen del plan de trabajo



25

**PROYECTO PARA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO
INTERSECTORIAL EFECTIVO ENTRE LOS ACTORES CULTURALES Y
TURÍSTICOS EN EL ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA
CATALINA PLAN OPERATIVO NOVIEMBRE 2017-JUNIO 2019 Componente 1:
(Articulación/ Espacios participativos intersectoriales/ Participación comunitaria)
Fortalecer la articulación entre entidades públicas y privadas y agentes culturales y
turísticos en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. ACTIVIDADES
SUBACTIVIDADES**

INDICADOR CLAVE RESPONSABLE TIEMPO RECURSOS MONTOS

del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina

- Segundo

plan: mes 19 – 20

1.5. Hacer seguimiento

al plan de trabajo.

Se hacen 6 reuniones de seguimiento al plan de trabajo

Director(a) de Promoción y Desarrollo de la Cámara de Comercio del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina

- Primer

plan: mes 9 – 15 - Segundo

plan: mes 19 – 20

Espacio de trabajo para aproximadamente 15 personas por 2 horas

1.6. Tomar acciones

para la mejora continua y la sostenibilidad.

Al mes 12 al culminar los proyectos se medirá efectividad de las acciones tomadas

Director(a) de Promoción y Desarrollo de la Cámara de Comercio del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina

Mes 16 - 20 Dependen del

plan de trabajo



26



PROYECTO PARA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO INTERSECTORIAL EFECTIVO ENTRE LOS ACTORES CULTURALES Y TURÍSTICOS EN EL ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA PLAN OPERATIVO NOVIEMBRE 2017-JUNIO 2019 Componente 2: (Políticas públicas turísticas y culturales) Implementar una política pública intersectorial con enfoque diferencial dirigida a los actores de cultura y turismo en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES

INDICADOR CLAVE RESPONSABLE TIEMPO RECURSOS MONTOS

2.1. Recopilar

información de diagnóstico del panorama actual de los sectores cultural y turístico en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

A los 3 meses de iniciar el proyecto se cuenta con un documento de recopilación de los diferentes diagnósticos

Secretaría Técnica de la Red Regional de Emprendimiento (RRE)

Mes 1 – 3 Un (1) consultor

para entregar documento de recopilación de los diferentes diagnósticos

2.2. Caracterizar el

ecosistema cultural y turístico del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

A los 3 meses de iniciar el proyecto se cuenta con un documento de caracterización del sector culturismo

Asesor(a) del Ministerio de Cultura para el nodo San Andrés Islas – Grupo de Emprendimiento

Mes 1 – 3 Un (1) consultor

para entregar documento de caracterización del sector culturismo 2.3. Establecer espacios participativos con los agentes para el diseño de la política.

Secretaria(o) de Cultura

Mes 2, 4, 6, 8, 10

Por definir

2.4. Instaurar espacios de intercambio de buenas prácticas de política pública con

Por definir Por definir Por definir Por definir



PROYECTO PARA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO INTERSECTORIAL EFECTIVO ENTRE LOS ACTORES CULTURALES Y TURÍSTICOS EN EL ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA PLAN OPERATIVO NOVIEMBRE 2017-JUNIO 2019 Componente 2: (Políticas públicas turísticas y culturales) Implementar una política pública intersectorial con enfoque diferencial dirigida a los actores de cultura y turismo en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES INDICADOR CLAVE RESPONSABLE TIEMPO RECURSOS MONTOS

otros territorios a nivel nacional e internacional 2.5. Diseñar un documento de política pública intersectorial mediante participación comunitaria con los actores de cultura y turismo en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Por definir Por definir Por definir Por definir

2.6. Presentar un

proyecto ante la Asamblea Departamental de la política pública intersectorial dirigida a actores de cultura y turismo

Por definir Por definir Por definir Por definir



28

PROYECTO PARA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO INTERSECTORIAL EFECTIVO ENTRE LOS ACTORES CULTURALES Y TURÍSTICOS EN EL ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA PLAN OPERATIVO NOVIEMBRE 2017-JUNIO 2019 Componente 2: (Políticas públicas turísticas y culturales) Implementar una política pública intersectorial con enfoque diferencial dirigida a los actores de cultura y turismo en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES

INDICADOR CLAVE RESPONSABLE TIEMPO RECURSOS MONTOS

del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. 2.7. Articular la formulación de la política pública intersectorial con la política pública de turismo nacional cultural.

Por definir Por definir Por definir Por definir



BIBLIOGRAFÍA

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia –APC (2012): Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional. Disponible en https://www.apccolombia.gov.co/recursos_user//Documentos/Manual-Formulacion-Proyectos.pdf.

AGENCIA SUECA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO – ASDI (2006): Enfoque del Marco Lógico – con un enfoque apreciativo. Disponible en http://www.sida.se/English/publications/Publication_database/publications-by-year1/2006/april/enfoque-del-marco-l243gico---con-un-enfoque-apreciativo/.

Global Affairs Canada (2016): Results-Based Management for International Assistance Programming at Global Affairs Canada: A How-to Guide. Second Edition, 2016. Disponible en <http://www.international.gc.ca/development-developpement/assets/pdfs/partners-partenaires/bt-0a/rbm-gar-guide-e.pdf>

European Commission (2004): Aid Delivery Methods – Volume 1 – Project Cycle Management Guidelines. Disponible en https://ec.europa.eu/europeaid/aid-delivery-methods-project-cycle-management-guidelines-vol-1_en

Godet, Michel (2000): La caja de herramientas de la prospectiva estratégica, cuaderno No. 5. (4ta. Ed.). París, Francia: Laboratorio de investigación y prospectiva estratégica, LIPS.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES/CEPAL (2009): Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Disponible en https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf.

Project Management Institute –PMI (2013): Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) - Quinta Edición. Disponible en https://drm.pmi.org/Default.aspx?doc=PMBOK_Guide5th_Spanish.pdf&r=http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards/pmbok-guide.aspx