GESTION Y PRODUCCION EN CULTURA

GUIA PRÁCTICA

Autor

JOSE IGNACIO TOLEDO ARANDA

Universidad Distrital Francisco José de Caldas

Facultad de Artes – Asab

Proyecto Curricular de Artes Escénicas

BOGOTÁ

2009

GESTION Y PRODUCCION EN CULTURA

GUIA PRÁCTICA

Autor

JOSE IGANCIO TOLEDO ARANDA

Texto para optar al titulo de
Maestra en Artes Escénicas con Énfasis
En Danza Contemporánea

Universidad Distrital Francisco José de Caldas
Facultad de Artes – Asab
Proyecto Curricular de Artes Escénicas
BOGOTÁ
2009

JURADO 1_____

_____

JURADO 2_____

_____

JURADO 3_____

_____

FECHA_____

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN ***4***

Primer Capitulo. LA PLANIFICACIÓN CULTURAL: **10**

Segundo Capitulo. LA FORMACION DEL GESTOR CULTURAL: **24**

Tercer Capitulo. MANUAL DE PROYECTOS: **36**

Cuarto Capitulo. GESTION PRESUPUESTAL: **64**

CONCLUSIONES: **71**

FUENTES DE INFORMACION: **75**

INTRODUCCION

Los productos académicos resultantes durante el ultimo año de formación en artes escénicas con énfasis en danza contemporánea, tienen como objetivo primordial el acercamiento a lo que posiblemente llegara a ser la actividad profesional del bailarín en proceso de graduación (el objetivo es similar para el énfasis en actuación y dirección teatral). Es por esta razón, que se establecen vínculos entre personas e instituciones y aúnan diferentes esfuerzos por parte de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y en especial por el Proyecto Curricular de Artes Escénicas de la Facultad de Artes de la universidad, con el objetivo de garantizar un proceso de formación – creación de gran calidad que no solo propicie un espacio para la reflexión y aprendizaje sobre el oficio dancistico, sino que a su vez sea un producto importante que pueda impactar, en primera instancia el contexto Bogotano, a partir del arte y en este caso especifico de la danza contemporánea, buscando consolidar un espacio para la proyección de obras de este estilo, dialogando con actores que permanentemente se dedican al oficio de la investigación – formación – creación en danza a nivel local, nacional e internacional, posibilitando y afianzando la maduración del sector de la danza y tal vez lo importante a nivel institucional: posicionando a la facultad de artes Asab de la Universidad Distrital como un referente necesario e indispensable en cualquier tipo de proceso en investigación – formación – creación e danza.

El proceso académico de creación de los montajes de grado de los estudiantes de quinto año del proyecto curricular de artes Escenicas con énfasis en danza contemporánea de la facultad de artes Asab, comienza con la llegada del director -

coreógrafo nacional o intenacional[1], la presentación de este por parte del coordinador de proyecto curricular a los estudiantes del grupo de formación, el reconocimiento de la idea del director – coreógrafo que será la base de la obra, o la construcción de esa idea a partir de los aportes de estudiantes y del director – coreógrafo, la puesta en marcha de la misma durante aproximadamente veinte horas de trabajo a la semana siguiendo la metodología que proponga el director – coreógrafo y que es acordada o aceptada por los estudiantes, la consolidación del producto artístico durante el ultimo mes del semestre aproximadamente y finalmente el proceso termina con las presentaciones de la obra en un teatro de Bogota, en las cuales el consejo curricular de artes Escénicas designa a tres maestros del énfasis en danza contemporánea para que sean los jurados del montaje y den a cada estudiante una calificación cuantitativa a partir de elementos cualitativos y del dialogo con el director – coreógrafo sobre las características de cada estudiante durante el proceso de formación – creación. Esta descripción sucinta enmarca los eventos que vive el estudiante del énfasis de danza contemporánea en general, los cuales como ya se menciono se enmarcan en el proceso académico – creativo. Sin embargo, hay otros contextos, espacios, procesos, acompañamientos, que sin lugar a dudas son indispensables para que la formación – creación sea posible como ámbito académico, y son aquellos asuntos que tienen que ver con la gestión y producción de cada uno de los montajes y que poco son visibles por parte de los estudiantes del énfasis en danza contemporánea.

Para hablar de la gestión y producción de los montajes académicos hay que tener en cuenta desde los grandes aportes económicos que hace el distrito por medio

[1] Para optar al titulo de Maestro en Artes Escénicas con Énfasis en Danza Contemporánea, el estudiante como requisito de grado debe participar en el proceso de formación – creación de dos montajes en danza contemporánea, cada montaje se desarrolla en un semestre (la mitad del periodo académico) y la obra resultante del proceso es presentada a la comunidad artística y publico en general durante una temporada de mínimo cinco presentaciones que se llevan a cabo durante los meses de noviembre o diciembre para el primer semestre y loa meses de mayo o junio para el segundo semestre. Es política del proyecto curricular de Artes escénicas que uno de los dos montajes sea dirigido por un director - coreógrafo nacional, mientras que el otro sea dirigido por un coreógrafo internacional.

de la universidad, hasta las pequeñas compras de utilería o insumos escénicos para la obra. Desde la perspectiva de la gestión y producción cada uno de las obras de grado no comienza con la llegada del director –coreógrafo, este proceso se inicia mucho tiempo antes con la misión por parte del coordinador y el equipo de producción del proyecto curricular, por encontrar el presupuesto necesario para garantizar el salario del director – creador, los espacios físicos para el proceso de formación – creación, las alianzas estrategias con instituciones para encontrar escenarios idóneos para estrenar la obra, el recurso humano y económico necesario para la elaboración del material publicitario de los montajes, etc., y una vez finaliza la formación – creación con el ultimo día de presentación de la obra, el proceso de gestión y producción apenas se encuentra a la mitad, dado que a partir de allí se deben entregar los soportes contables que justifican la inversión del dinero, el inventario de elementos adquiridos para el desarrollo de la obra, el pago al personal que se vinculo al proceso del montaje, el informe final de actividades, resultados, impacto, etc, necesario para tratar de garantizar por lo menos el mismo insumo económico para los procesos de formación – creación de los siguientes años.

A partir de lo anterior, es posible hablar entonces de dos procesos paralelos, uno cuyo eje fundamental se encuentra en la formación – creación y otro basado en la gestión y producción de los procesos académicos. Es importante anotar que aunque los dos procesos son de vital importancia en el ámbito académico institucional de la universidad, solo el de formación – creación es aquel que genera una mayor influencia en el aprendizaje del estudiante de danza, mientras que el de gestión y producción es tan solo un apéndice que el estudiante sabe que existe pero del que poco puede aprender. Como consecuencia, el egresado del énfasis en danza contemporánea cuenta con herramientas suficientes para ser parte como interprete de procesos de formación – creación que generen grupos, colectivos o compañías a nivel local, nacional o internacional, pero carece de elementos suficientes para abordar escenarios de gestión y producción de proyectos o productos artísticos, indispensables en el contexto local y nacional.

Bogota, como el resto del país, cuenta con un gran numero de colectivos, grupos, compañías que se dedican a la creación en danza desde sus diferentes estilos, sin embargo un 99.9% de estas agrupaciones necesitan de procesos de auto gestión para lograr encontrar los recursos necesarios para la producción de sus obras, la participación en festivales locales, nacionales o internacionales, el desarrollo de investigaciones en danza, etc., lo que genera una gran competencia en busca del capital monetario necesario. Las entidades gubernamentales, locales, distritales y nacionales originan por medio de sus incentivos económicos un territorio fértil para el apoyo procesos de creación – formación – difusión – investigación en danza y aunque estos espacios son importantes para los actores de la danza, son insuficientes para lograr un desarrollo contundente para el sector. Es por esta razón, que las entidades privadas, nacionales e internacionales se convierten en una posibilidad para la captación de recursos económicos. Sin embargo, la metodología para acceder a estos estímulos públicos o privados, nacionales o internacionales, se desarrolla a partir de la puesta en marcha de propuestas de investigación e inversión que deben ser gestionadas por medio de la presentación de proyectos con indicaciones, requerimientos y postulados que cada institución dispone para poder acceder a su ayuda económica, logística, de insumos, etc.

Ante este panorama, es importante que el estudiante del énfasis en danza contemporánea del proyecto curricular en artes escénicas en particular, y en general los estudiantes del énfasis en danza y teatro, tengan herramientas básicas que les permitan tener una mayor posibilidad para acceder a los apoyos de entidades publicas o privadas a nivel local, nacional o internacional, por tanto es indispensable reconocer y entender las características globales e internacionales de las artes y la cultura, para poder establecer un dialogo entre las políticas locales y su relación con el contexto internacional, definir y concretar claramente de forma escrita la propuesta de investigación – formación – creación – divulgación que se va a desarrollar y lograr establecer los recursos económicos

que realmente necesita la propuesta sin entrar en especulaciones o derroche de dinero.

A partir de lo mencionado anteriormente, este documento se establece como un escrito que propicie la reflexión sobre los temas descritos, y sirva de guía para futuros procesos de gestión y producción en los diferentes ámbitos de la danza. Se encuentra organizado en cuatro capítulos que pueden ser leídos sin un orden específico y que hablan de elementos y contextos importantes para una visión general de la gestión y producción a nivel local, nacional e internacional. En el primer capitulo se desarrolla un breve análisis de la inversión en cultura que se desarrolla a nivel internacional, con el objetivo de identificar un panorama global que permita establecer un paralelo con la realidad colombiana. En el segundo capitulo se describen los elementos básicos y fundamentales que deben tener las personas que propendan por el ejercicio de la producción y gestión como proyecto de vida, o para el desarrollo de proyectos particulares de grupos, colectivos o compañías, de igual manera se platean algunas competencias básicas que deberían tener los estudiantes de danza con relación a la gestión y producción con el fin de hacerlos mas competentes en el contexto colombiano e internacional. El tercer capitulo es una guía metodológica para la escritura de proyectos de accion e investigación, ya que la claridad, coherencia y pertinencia de estos, son los que determinan la posibilidad de acceder a recursos económicos públicos o privados. Por ultimo, el cuarto capitulo habla de la importancia de un buen diseño presupuestal y las características del mismo con el fin de disminuir la preocupación que enfrentan los estudiantes y egresados del énfasis en danza contemporánea con relación a la correcta discriminación y presentación de los recursos económicos necesarios para desarrollar sus propuestas en danza.

Para finalizar, es necesario mencionar que la creación de este documento nace del análisis hecho por el autor, a partir de su experiencia como representante estudiantil y de su cercanía con los procesos de producción y administración de recursos que se desarrollan en el proyecto curricular de artes escénicas. Y es

justo desde estos espacios, que ha podido percibir las falencias y necesidades que presentan los estudiantes del énfasis en danza contemporánea en particular, y en general todos los estudiantes del proyecto curricular de artes escénicas, al enfrentar procesos que tienen que ver directamente con ámbitos de gestión y producción de productos o espectáculos artísticos.

PRIMER CAPITULO

LA PLANIFICACIÓN CULTURAL[2]

Cultura y planificación, dos términos cuyo acercamiento parece ser contrario por el sentido que cada concepto tiene. Si se establece que la noción de la cultura está más inseparable de la idea de espontaneidad, se podría decir que se acerca más al orden cualitativo. Por el contrario, la planificación responde a una preocupación de organización económica que incluye una serie de intervenciones exteriores y pertenece básicamente al orden cuantitativo.

La planificación apunta a definir las prioridades en materia de equipamientos y a organizar el desarrollo de actividades productivas; esto descansa sobre objetivos cuantificables en términos físicos o financieros. Lo que supone en consecuencia la asignación de medios humanos, materiales y monetarios entre los diferentes sectores de actividad.

El sector de la cultura parece que debería escapar a los métodos de análisis y prospección. ¿Cómo en efecto cuantificar las necesidades culturales, evaluar las "producciones culturales", jerarquizar las prioridades entre las diferentes actividades culturales? La cultura de un pueblo no se expresa solo en cifras y esto supondría condenar de entrada toda idea de planificación cultural. Sin embargo, por la significación de la cultura como fenómeno intrínseco de la

---

[2] Este capitulo nace de las diluciones, análisis, mesas de trabajo, etc, que se desarrollaron durante el II Simposio sobre cooperación cultural internacional y rueda de negociaciones culturales. fundación Norte Sur. Biblioteca Virgilio Barco. 2, 3, y 4 de julio de 2008. Simposio en el cual participo Jose Ignacio Toledo Aranda, autor de este texto de grado.

sociedad y por su valor estratégico en el desarrollo de las naciones, la cultura ha aparecido como un medio esencial que rebasa aún los limites de una planificación en términos estrictamente materiales y financieros. Entonces la planificación cultural se ha traducido más en la ambición de movilizar las energías nacionales en función de las aspiraciones creativas y los valores espirituales de cada sistema determinado.

La planificación cultural es relativamente un hecho reciente en el concierto internacional, pues data aproximadamente de los años sesenta, cuando se reflexionó sobre diferentes aspectos como:

1. La racionalización de la intervención pública, con el fin de precisar unos objetivos y programas para un desarrollo coherente de los equipamientos y servicios culturales. Al tiempo asegurar la ayuda y tutela financiera y precisar las funciones administrativas y relaciones con otros sectores públicos y privados.
2. La definición de lo programas de acción a largo plazo.
3. Las características económicas del sector cultural y su relación con los planes generales económicos y sociales de las naciones en la perspectiva de un desarrollo integral.

Una mirada rápida a la evolución de las diversas Conferencias Internacionales sobre políticas culturales, permite observar la preocupación por la planificación cultural:

En la Conferencia de Venezia (1970)[3] luego del análisis de los informes de los países del mundo, se llego al "convencimiento de que 'dejar hacer' no sirve para hacer frente a las necesidades culturales... Es necesario que los gobiernos y otras autoridades públicas acepten una clara responsabilidad con respecto a la cultura y

[3] UNESCO – Venezia, 1970:10.

formulen políticas a largo plazo." Dicha conferencia hizo énfasis también en la necesidad de elaborar métodos de evaluación de las políticas culturales.

La Conferencia Intergubernamental sobre políticas culturales en Europa (Helzinki 1972)[4], hizo hincapié sobre la elaboración de programas a largo plazo: "Que se emprendan estudios para la elaboración de programas de política cultural a largo plazo."

La Conferencia de Bogotá[5] (1978), destacó la ineludible integración de los planes de desarrollo con los planes nacionales, así como la toma en cuenta de la dimensión cultural del desarrollo dentro de los planes sectoriales de educación, industria, medio ambiente, etc.

La Declaración de México (1982)[6], en materia de planificación definió unas líneas generales en las que se destacaba que "la cultura es el fundamento necesario para un desarrollo auténtico" y por tanto, "la sociedad debe realizar un esfuerzo importante dirigido a planificar, administrar y financiar las actividades culturales." La planificación debe tener en cuenta las necesidades y problemas de cada sociedad. La planificación debe "asegurar la libertad necesaria para la creación cultural, tanto en su contenido como en su orientación." Allí se reafirmó que "para hacer efectivo el desarrollo cultural de los Estados miembros, han de incrementarse los presupuestos correspondientes y emplearse recursos de diversas fuentes."

Es de resaltar que todas las Conferencias han hecho énfasis también en la necesidad de racionalizar los objetivos y medios de la acción cultural, además de la gran importancia de la descentralización de programas.

---

[4] UNESCO – Helzinki, 1972:25.
[5] UNESCO, 1983:133.
[6] UNESCO – México, 1982:46.

1. ALGUNOS ELEMENTOS METODOLOGICOS DE LA PLANIFICACION CULTURAL

La planificación cultural debe asumir una coherencia tanto al interior del campo cultural como frente a las demandas de estudios económicos y sociales. Es imposible hablar de planificación cultural sin tener en cuenta la composición de un plan y la elección de la sociedad.

La predominante preocupación del desarrollo económico que siempre existe dentro de todos los países marca profundamente la filosofía de la planificación cultural. Existe una mayor tendencia sobre la cantidad que sobre la calidad, sobre el consumo comercializado de bienes y servicios culturales que sobre las prácticas culturales, sobre la acumulación y la conservación de patrimonio o de equipamientos culturales que sobre las posibilidades de alternativas que tengan en cuenta las profundas modificaciones de los comportamientos culturales.

Al planificar la cultura es conveniente abordar y explicar las finalidades a largo término, los objetivos cuantificados y los medios y términos de la planificación.

Hay que decir que la elección de los objetivos es naturalmente de orden político. El gobierno debe buscar a través de un acuerdo con los principales participantes sociales un procedimiento que permita la toma de decisiones óptimas, luego de informaciones y reflexiones requeridas. Así es posible lograr el óptimo de medios en función de los fines previstos y las obligaciones financieras, sociales, económicas, etc.

El sistema coherente de finalidades, objetivos, medios, constituye una política cultural que puede ser implementada por el Estado, las colectividades y las instituciones varias.

Dos factores muy importantes del plan y las políticas: cubrir necesariamente las actividades y comportamientos tanto del sector privado como del sector público.

Es evidente que toda planificación es lamentablemente imperfecta, debido a la complejidad de comportamientos y obligaciones. Es necesario anotar que el plan reposa a veces sobre la hipótesis idealista del consenso entre los participantes sociales.

1.1 LA EXPLORACIÓN DE LARGO TÉRMINO

No es posible concebir un plan a medio término y negar la reflexión sobre el largo término, por:

- La lentitud de ciertas evoluciones: corrección de desequilibrios estructurales, modificación de diversos aspectos de modos de vida, de la familia, etc.
- Contradicciones posibles entre los efectos de una decisión a largo término y de una decisión a término medio.
- Tomar conciencia de las finalidades y los objetivos de la planificación en relación con las orientaciones deseadas a largo término de nuestra sociedad. Los problemas importantes de los años por venir y los medios y medidas para la resolución.
- Necesidad de explicar las opciones ideológicas, que no aparecen muy claramente dentro de la lectura de textos oficiales o dentro de estudios de programa de tiempo corto.
- Develar los varios niveles de desarrollo, así como los contratiempos que pueden pasar inadvertidos sino se analizan los efectos de crecimiento.
- Los estudios de largo término no pueden estar en búsquedas abstractas dentro de la imaginación, sino que deben referirse a la situación de separación con los factores de evolución existentes inicialmente. Igualmente debe evitar la suposición que los comportamientos de

sectores sociales, diversas, serán resueltos de la misma forma que como el pasado. La observación del presente y el pasado son aspectos que juegan un rol importante con el desarrollo futuro. Descubrir tendencias graves permite definir o prever con relativa certeza las carencias que pueden originar serios conflictos.

Para la búsqueda de las contradicciones y los mecanismos de desarrollo que son los fundamentos que explican las faltas de observación, un análisis histórico del desarrollo es necesario en los 15 o 20 años anteriores. Permite encontrar las decisiones o abstenciones; es decir, las variables fundamentales para un estudio de largo término.

- Necesidad de evaluación de otros agentes (progresos científico-técnicos, naturaleza del poder, relaciones internacionales, etc.)
- No sobra considerar las interdependencias y coherencias con el plan social, económico, político y cultural. Porque es posible reportar así las tensiones futuras, las variables que los explican, las variables llamadas estratégicas sobre aquellas en las que es posible actuar y decidir.
- Entre los requerimientos considerados se trata todo lo que corresponde al sistema de valores con los objetivos y con las elecciones implícitas o explícitas de las fuerzas sociales de poder. Es necesario para efectos de los estudios de razones de privilegios, referirse al sistema ideológico existente en el momento de elaboración del plan. Porque permite una imagen de las acciones a emprender. Que no serán para cada uno de todos los individuos o grupos sociales que componen la sociedad; lo que implica que los conflictos y tensiones son inevitables, aún si el plan se debate entre las diversas familias ideológicas. Es preciso aclarar y profundizar los problemas a resolver, descubrir todas las variables estratégicas.

Efectuada la elección de orden político será posible buscar la racionalización del comportamiento de los actores sociales y en particular del Estado.

Los análisis de la elección presupuestal, nos permite aproximar a las diversas fases de la planificación: a largo término, a término medio, a corto plazo.

Para descubrir los problemas del desarrollo, las variables claves, las tensiones sociales y económicas, es indispensable realizar un análisis de sistema profundo, argumentando los conocimientos de fenómenos sociales para una aproximación pluridisciplinaria y no de contentarse con situar un resultado para el reporte de una norma considerada como incontestable.

El dominio del estudio concierne al delimite de una razón pertinente que posibilita el análisis completo de las prácticas sociales, de las medidas a emplear y de los factores que varían y determinan esas prácticas. No es posible traducir una práctica cultural si se contenta con calcular las tasas de frecuencia de un equipamiento. Es preciso detallar la razón o naturaleza de la actividad cultural, los medios empleados, la localidad, la estructura del grupo, etc.

Hay que precisar: las variables a estudiar. Las actividades culturales y sus finalidades. Las tendencias y los hechos portadores de tensiones y valores, la relación entre oferta y demanda de equipamientos de bienes y servicios culturales, la elaboración del plan que consiste en la definición de metas y políticas correspondientes, en la organización de las metas en función del entorno socioeconómico.

La planificación cultural presenta límites evidentes como:

- La imposibilidad de cubrir la totalidad de las actividades culturales que operan en procesos diversos y muy complejos.
- La deficiencia de los indicadores y objetivos y de los resultados satisfactorios. Por ejemplo la carencia de indicadores cualitativos.

- El poder público no domina más que una pequeña parte de las actividades culturales.
- La definición de objetivos por lo general presentan contradicciones internas que limitan en sí mismos la planificación cultural.

Sea cual sea el sistema, la planificación cultural en conclusión, consiste en una especie de defensa de un sistema socio – cultural existente con unas medias necesarias para la reproducción del mismo.

1.2 LA PLANIFICACION CULTURAL EN LA REPUBLICA DE CHECOSLOVAQUIA[7].

Aunque en este punto sea puramente descriptivo. Se debe reconocer que el proceso de planificación cultural en la República de Checoslovaquia durante el régimen socialista, independientemente de errores y de su determinismo conceptual, fue considerado por expertos de la UNESCO como uno de los modelos más coherente, por cuanto los objetivos expuestos constituían una base explícita y clara en armonía con las políticas culturales promovidas. Se afirma además que, los planificadores culturales en Checoslovaquia, insistían en la necesidad de una exploración de largo tiempo, a fin de revelar los elementos de la evolución del desarrollo cultural y descubrir los factores que lo determinan.

Siempre hubo una intención de estudiar la demanda cultural en constante interdependencia con la demanda económica y social. Por ello es posible considerar que existía una visión global que no se quedaba en una apreciación sectorial y particular. A esta visión global correspondía una reflexión sobre las relaciones de la acción cultural con otros sectores como el educativo y el de acción social. Hubo además una constante preocupación por las condiciones de organización y gestión de los asuntos culturales, los problemas presupuestales, la

[7] Obras completas: Escritos breves sobre cultura. Fernando de los Ríos, Teresa Rodríguez de Lecea. Publicado por Anthropos Editorial, 2004. 53 - 65 pág.

relación entre medios y objetivos, descentralización y centro de decisión. Estudios por tanto sobre la economía de la cultura, que aportaron muchos elementos a las Conferencias internacionales sobre políticas culturales.

La utilización de un método de planificación pertinente no permite evitar ciertas contradicciones que expresaron muchos vacíos, entre los cuales se destacaban:

- Las necesidades culturales de los jóvenes.
- La existencia de una burocracia bastante pesada, a falta de estudios e insuficiencia de especialistas.
- La complejidad de la existencia entonces, de dos culturas: Checa y Eslovaca.
- La condiciones de vida que producían dificultades en el desarrollo cultural de los individuos: la vivienda cultural, la parcelación del trabajo, los mass media y el consumo cultural pasivo.
- Las contradicciones entre los deseos de prácticas culturales individuales (consumo cultural monetario en bienes de equipamiento) y el establecimiento de prácticas sociales.
- La contradicción entre profesionalización de la cultura y la participación ciudadana.
- La contradicción entre planificación y libertad.

2. LA PLANIFICACIÓN CULTURAL EN ALGUNOS PAISES CON ECONOMIA DE MERCADO

2.1. LA PLANIFICACION CULTURAL EN FRANCIA[8].

[8] Obras completas: Escritos breves sobre cultura. Fernando de los Ríos, Teresa Rodríguez de Lecea. Publicado por Anthropos Editorial, 2004. 90 - 105 pág.

Para el año de 1974, se afirmaba que Francia abordaba con suma prudencia tanto la exploración de largo plazo, como el estudio de la interdependencia entre el desarrollo cultural y las condiciones de vida según todos los aspectos sociales, económicos y políticos.

El VI plan expuso las razones de una política de desarrollo cultural, como una necesidad urgente ante la situación del individuo amenazado por un mundo apremiante por:

- El trabajo racionalizado e impersonal;
- La vivienda gregaria;
- La influencia de información;
- La permanente incitación a un consumo siempre creciente; por el hecho de ser el espectador un objeto de manipulación por fuerzas que se le escapan.

Por lo anterior, adquirir una cultura es para el hombre de hoy la posibilidad de encontrar un autonomía, es decir la capacidad de juzgar el mundo que le asalta, de expresar su relación con las cosas, al tiempo que puede comunicarse con los otros. Sin embargo, se criticaba que el plan no asumía acciones que suprimieran las tensiones y disminuyeran el vacío existente entre las prácticas culturales y el resto de la vida social, económica y política[9].

Los planes VII y VIII avanzan en la reflexión sobre el espacio del fenómeno cultural dentro del desarrollo económico y social. Pero en realidad es el IX plan (1984-1988) el que marca el ingreso de la cultura dentro de la planificación francesa a partir de la reflexión sobre los servicios colectivos como factor del desarrollo económico.

[9] Obras completas: Escritos breves sobre cultura. Fernando de los Ríos, Teresa Rodríguez de Lecea. Publicado por Anthropos Editorial, 2004. 103 pág.

El IX plan recoge los elementos básicos expuestos acerca de la necesidad de la planificación cultural: "racionalización de la intervención pública, la programación de acciones dentro del concepto de largo plazo, la vinculación de todos los sectores públicos y privados, etc"[10].

Un hecho muy importante que renueva la concepción de la planificación cultural fue el de considerar la cultura como un sector económico: "El sector cultural es un sector económico donde el crecimiento puede crear más empleos, directos e indirectos, mucho más de alta técnica; concretamente con el desarrollo de las industrias culturales, como un medio de preservar la independencia a la vez económica y cultural de la Francia."[11]

2.2 LA PLANIFICACIÓN CULTURAL EN ITALIA[12].

La planificación cultural como parte global del desarrollo económico se remonta a los años sesenta y setenta. Los objetivos de los planes concuerdan con los propósitos de la mayoría de los países del mundo (comunistas o capitalistas) en esta materia, que influyen entre otros elementos:

1) Democracia cultural y participación en la creación y difusión de la cultura;
2) Reducción de los desequilibrios sociales y geográficos dentro del acceso a la cultura;
3) Sentido prioritario a la cultura escrita (libros y revistas), en comparación con la cultura audiovisual privilegiada por el mercado;
4) Protección activa del patrimonio artístico e histórico;

[10] UNESCO,1982:29
[11] UNESCO,1983:27.
[12] Obras completas: Escritos breves sobre cultura. Fernando de los Ríos, Teresa Rodríguez de Lecea. Publicado por Anthropos Editorial, 2004. 200 - 216 pág.

5) Pluralismo cultural y protección a la libertad de expresión.

Los medios recomendados para el logro de estos objetivos fueron:

1) Procedimientos de coordinación entre los diferentes ministerios que intervienen en la acción cultural;
2) Mayor descentralización regional;
3) Protección financiera selectiva en las industrias culturales (edición, cine, medios audiovisuales);
4) Creación de una red de centros culturales polivalentes, confiándoles la descentralización de actividades y financiamientos.

La primera razón pública de la planificación fue el coordinar la gestión de los ministerios que intervienen en el sector, por cuanto poseían una estructura compleja y dispersa. Existen los siguientes:

- Ministerio de patrimonio cultural (museos, monumentos, arqueología, bibliotecas y archivos, artes plásticas y edición de libros);
- Ministerio de turismo y espectáculos (música, teatro, cine) que absorbían las ¾ de los recursos;
- Presidencia del Consejo de Ministros (prensa e información);
- Ministerio de Correos y Telecomunicaciones (radio y televisión);
- Ministerio de Relaciones Exteriores (Intercambios culturales extranjeros).

En síntesis la planificación cultural en Italia sigue similarmente los parámetros de los demás países europeos. "Se destaca el criterio de concebir la intervención pública en el sector cultural desde le punto de vista de la política económica, como un catalizador para la multiplicación de los recursos a su disposición, integrando los financiamientos privados".[13]

[13] (UNESCO, 1983:223-236)

2.3. LA PLANIFICACIÓN CULTURAL EN COLOMBIA[14].

El diagnóstico que ha servido de preámbulo para la elaboración de la planificación cultural en Colombia (2000-2004), presenta entre otros los siguientes elementos:

1) Es un problema que el Estado dirija y ejecute el quehacer cultural, en tanto debilita la acción de otros agentes públicos y privados e impide una mejor coordinación y formulación de políticas.
2) La diversidad cultural colombiana es un elemento fundamental que exige una estructura descentralizada para el adelanto eficiente de un trabajo cultural. De allí la necesidad de definir competencias y estímulos para los entes locales.
3) La apropiación presupuestal para la cultura es muy reducida. Mientras la UNESCO recomienda como mínimo el 1% del presupuesto nacional, en Colombia en la década de los 90's el promedio fue de tan solo el 0.29%.
4) No se cuenta con un sistema de información total sobre los indicadores de las acciones culturales (gastos, asistencia, disposición de pagos de la población en eventos culturales, entidades y grupos culturales existentes, etc).

Con base en el diagnóstico se ha establecido una estrategia y adelanto de programas que incluye:

- Un nuevo concepto de cultura que incorpora elementos económicos, una nueva visión de la democracia y descentralización. Este último aspecto parte de la consideración que el municipio es el escenario natural de la cultural.

[14] Políticas culturales en Colombia: Discursos estatales y prácticas institucionales. Ursula Mena Lozano, Ana Rosa Herrera Campillo. Publicado por M & H Editoras, 2006. Universidad de Texas. Pag 234 - 345

- Una reorganización del sector cultural en cuanto a las instituciones. Para ello se crean Consejos Regionales y Consejos Municipales.
- Descentralización de la decisión cultural. Los instrumentos principales son: creación de fondos mixtos regionales y locales, consolidación de las redes de servicios y proyectos culturales como apoyo logístico para la planificación, capacitación, divulgación y definición de programas.
- Financiación de la cultura a través de fondos mixtos, esto es con participación pública y privada.

En materia de programas se incluyen: fortalecimiento de las industrias culturales, modernización de la legislación y las normas en materia cultural, simplificando y reduciendo las reglamentaciones que inciden en la actividad cultural, programas de capacitación y asesoría en gestión cultural, programas de capacitación y asesoría en gestión cultural, establecimiento del sistema nacional de información cultural, asistencia y asesoría a los municipios.

SEGUNDO CAPITULO

LA FORMACION DEL GESTOR CULTURAL[15]

Todas las consideraciones anteriores nos conducen a tocar el tema de la formación del gestor cultural. En realidad, sobre este aspecto se han desarrollado algunas apreciaciones y propuestas, pero siempre surgen inquietudes que abren la cuestión hacia nuevas percepciones. La presión sobre el asunto no permite que se le deje de dar vueltas o que se margine la idea de entrarle por otro lado, esto es, precisamente, lo que se desea hacer ahora: intentar un abordaje desde otra perspectiva.

El perfil de un gestor cultural debe responder a cuatro áreas básicas:

1. El Área Personal, entendida como la básica en tanto que todo gestor, independientemente de la naturaleza del negocio que maneje, es ante todo una persona con cualidades y atributos especiales. Se es persona antes que cualquier otra cosa y la manera de ejercer esta condición determina los enfoques específicos de cualquier actividad en particular.
2. El Área Instrumental, vinculada con las herramientas teóricas y técnicas que deben emplearse para asumir el ejercicio gerencial. Aquí se conjuga el arsenal de capacidades, orientaciones y manejos propios de la acción en gestión.

---

[15] Este capitulo nace de las diluciones, análisis, mesas de trabajo, etc, que se desarrollaron durante el Taller "Organización y Producción de Espectáculos Escénicos" Tallerista Marisa de León. Junio 4, 5 y 6 de 2005. IDCT. El Ciclo de conferencias y seminario-taller: Gestión cultural y procesos de organización para el campo cultural de la danza en Bogotá. del 16 de septiembre al 2 de diciembre de 2006. La jornada – taller sobre "Procesos de gestión y Producción" Tallerista Sonia Abaunza. 17 de mayo de 2006. IDCT. El Seminario sobre el ejercicio y el mejoramiento de las prácticas artísticas... 27 y 28 de febrero de 2009. Corporación nacional de la danza. Eventos en los cuales participo Jose Ignacio Toledo Aranda, autor de este texto de grado.

3. El Área Especial o específica, que se relaciona, explícita y directamente, con la sensibilidad propia del sector cultural. Mientras las otras áreas son de carácter universal por que poseen validez global y se aplican en distintos ámbitos de desempeño, ésta rescata los aspectos particulares y las sensibilidades específicas del negocio de la cultura y de las personas vinculadas a este territorio.
4. El Área Contextual, asociada a los ambientes proporcionados por el tiempo que se vive y por el lugar en donde se produce la acción en gestión. Más directamente, se podría decir que esta área relaciona a los gestores con los escenarios proporcionados por la realidad nacional e internacional que existe en un determinado momento.

Esas cuatro áreas del perfil podrían entenderse mejor si se piensa en los cuatro ámbitos de desenvolvimiento que se le presentan a un gestor cultural. En este sentido, se podría denotar que él es, en primer lugar, una persona con sus valores y atributos singulares, después es un gestor con sus cualidades y enfoques propios; en tercer lugar, es un gestor específicamente cultural con sus sensibilidades y propósitos bien demarcados; finalmente, es el ciudadano de un país y de un mundo que reclama una manera determinada de percibir la realidad y de actuar frente a ella.

El enfoque integral que se ha adoptado sugiere profundizar un poco más sobre la desagregación. Así se llega a lo que se podría denominar la estructura de perfil. Desde esta perspectiva podría sostenerse que, como persona, cualquier gestor debería aceptar las cuatro dimensiones básicas de su naturaleza como son: el cuerpo que le permite hacer, la mente que le permite pensar, el corazón que le permite sentir y el espíritu que le permite aspirar. Pero, además, como gestor propiamente dicho, se debe aceptar la necesidad de dominar aspectos estratégicos que permitan diseñar las grandes orientaciones; aspectos de liderazgo que se traduzcan en posibilidad de influir y en la capacidad de convocatoria; aspectos mediadores que, a la manera de recursos, permitan

prolongar la capacidad del gestor; finalmente, debe también dominar los procesos a través de los cuales se despliegan las acciones organizacionales a su cargo. A las cualidades personales y a las cualidades en gestión propiamente dichas, se añaden luego las exigencias derivadas de su condición de gestor cultural. Aquí afloran las demandan específicas de unas sensibilidades que sobresalen el promedio de lo normal y que reclaman captaciones y respuestas muy sintonizadas con esas particularidades. Por último, como ciudadano y como ser de un mundo se le plantea una capacidad de vinculación de adaptación a los nuevos tiempos, así como un sentido prospectivo capaz de alcanzar las exigencias globales del momento.

El siguiente cuadro permite percibir todas las relaciones que se establecen anteriormente.

Ámbitos de Desenvolvimiento	Áreas del Perfil	Estructura del Perfil	Descripción del Perfil
Como Persona	Personal	Cuerpo (hacer) Mente (pensar) Corazón (sentir) Espíritu (aspirar)	Entonación (física) Autonomía (mental) Seguridad (emocional) Dimensión (ética)
Como Gestor	Instrumental	Estrategia Liderazgo Funciones Procesos	Sentido estratégico Capacidad de liderazgo Dominio de recursos y funciones Manejo de procesos
Como Gestor Cultural	Especial	Dimensiones del quehacer cultural Áreas de expresión cultural	Identificación con el fomento, creación, difusión y preservación de la cultura. Sensibilidad ante las distintas áreas de expresión cultural.
Como ciudadano y ser del mundo	Contextual	Realidad nacional Realidad internacional	Capacidad de vinculación con el entorno nacional e internacional.

ESTRUCTURA DE PERFIL

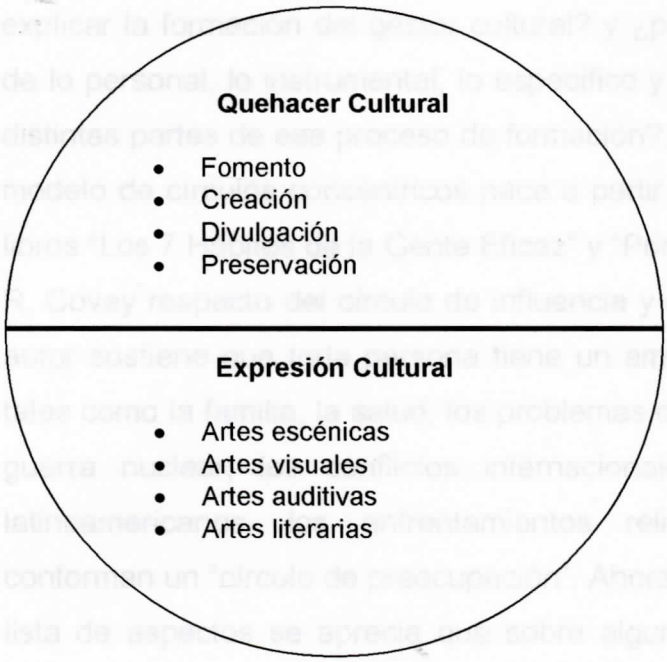
ÁREA PERSONAL



ÁREA INSTRUMENTAL



ÁREA ESPECIAL

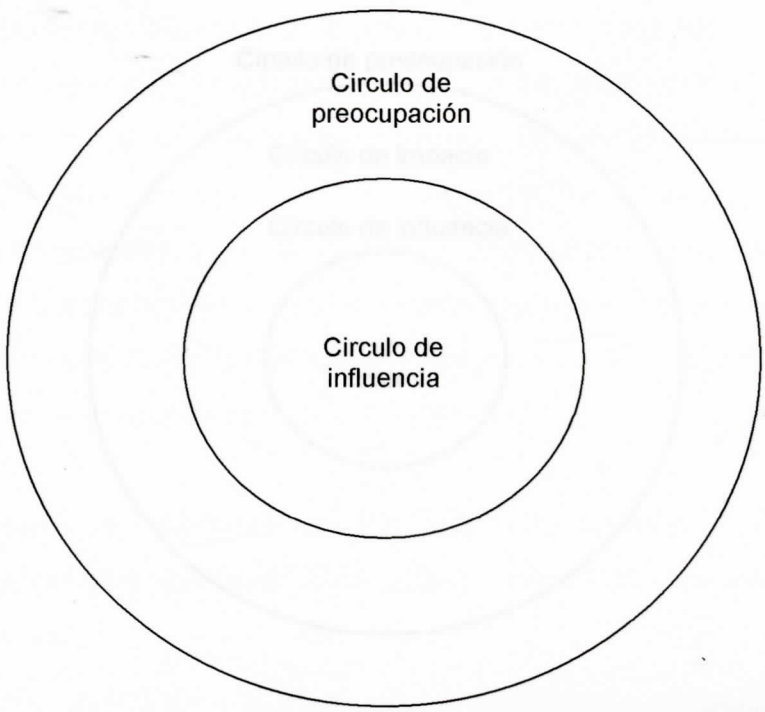


ÁREA CONTEXTUAL



A partir del conjunto de gráficos que preceden, surgen dos preguntas fundamentales: ¿por qué emplear un modelo de círculos concéntricos para explicar la formación del gestor cultural? y ¿por qué emplear la nomenclatura de lo personal, lo instrumental, lo específico y lo contextual para identificar las distintas partes de ese proceso de formación?. Pues bien, la idea de utilizar un modelo de círculos concéntricos nace a partir del planteamiento que – en sus libros "Los 7 Hábitos de la Gente Eficaz" y "Primero lo Primero" – hace Stephen R. Covey respecto del círculo de influencia y el círculo de preocupación. Este autor sostiene que toda persona tiene un amplio registro de preocupaciones, tales como la familia, la salud, los problemas de trabajo, la crisis económica, la guerra nuclear, los conflictos internacionales, el hambre en los países latinoamericanos, los enfrentamientos religiosos... Todas estas cosas conforman un "círculo de preocupación". Ahora bien, cuando se revisa toda esa lista de aspectos se aprecia que sobre algunos de ellos no se tiene ningún control, mientras que sobre otros se posee una capacidad para hacer algo.

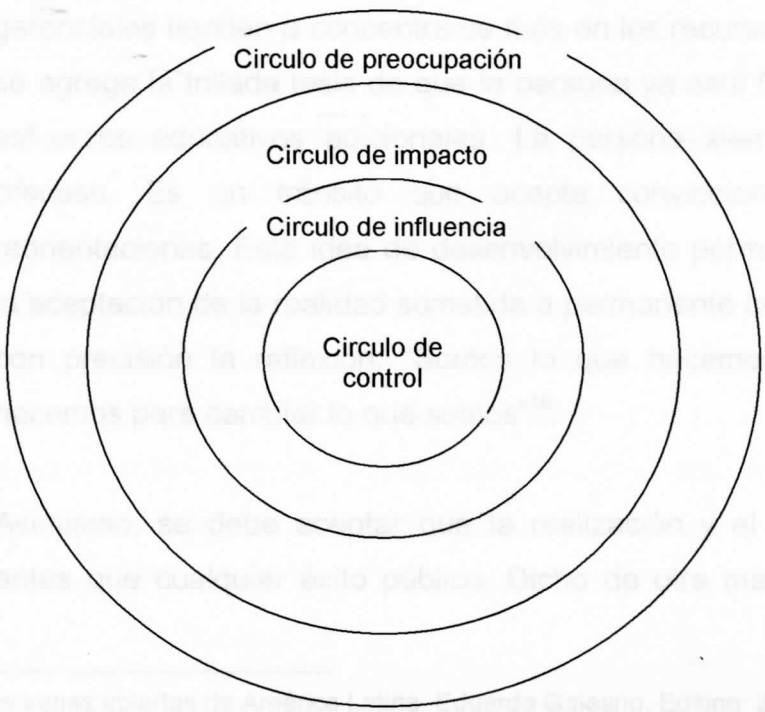
CIRCULO DE PREOCUPACION/ CIRCULO DE INFLUENCIA



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSE DE CALDAS
SISTEMA DE BIBLIOTECAS

De esta explicación se derivan, entre otras, las siguientes consecuencias: las personas reactivas centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación, en cambio, las personas proactivas concentran sus esfuerzos en el círculo de influencia. Esto quiere decir que, las primeras se circunscriben a las cosas sobre las cuales no tienen ningún control, mientras que las segundas se dedican a las situaciones sobre las cuales pueden ejercer algún impacto. Cuando las energías son positivas el círculo de influencia aumenta progresivamente para ganarle terreno al círculo de preocupación. Por el contrario, cuando la persona se concentra en el círculo de preocupación, éste crece en detrimento del círculo de influencia. Trabajar en el círculo de preocupación otorga, a las cosas que ahí están, el poder del control, ya que no se asumen iniciativas para ejercer algún cambio. Sólo cuando las personas se concentran en el círculo de influencia, comienzan a generar la energía positiva necesaria para cambiar ellos mismos y para cambiar el entorno.

CONTROL/INFLUENCIA/IMPACTO/PREOCUPACION



Dentro del círculo de influencia hay lo que se podría llamar un círculo de control que equivale a aquellos aspectos sobre los cuales se puede tener un dominio voluntario y directo. Corresponde a la parte más sólida de la persona, es decir, la zona de auto control individual. Pero, además después del círculo de influencia se concentra otro que se podría denominar de impacto y que se asocia con la idea de las consecuencias crecientes y expansivas que anuncian las consecuencias de las influencias sobre una determinada situación. Esta desagregación reporta pistas más detalladas para comprender y completar el modelo concéntrico propuesto. En efecto el círculo más íntimo de control se asocia con la capacidad de asumir y ejercer el pensamiento estratégico. El círculo de influencia se vincula con el dominio de los recursos y medios con los cuales se amplía la capacidad de acción de un gestor. El círculo de impacto indica la resonancia que se ejerce en un determinado contexto. Finalmente, el círculo de preocupación equivale al conjunto de circunstancias que escapan a la acción explicita y directa del sujeto.

Con base en estas últimas justificaciones se debe insistir en la importancia del núcleo personal dentro de todo este modelo. Generalmente, los programas gerenciales tienden a concentrarse más en los recursos e instrumentos. A esto se agrega la trillada tesis de que la persona ya está formada y no requiere de esfuerzos educativos adicionales. La persona siempre es un proyecto en proceso. Es un tránsito que acepta convicciones, profundizaciones y reorientaciones. Esta idea de desenvolvimiento permanente se enriquece con la aceptación de la realidad sometida a permanente cambio. Quizá aquí encaja con precisión la reflexión: "Somos lo que hacemos y, sobre todo, lo que hacemos para cambiar lo que somos"[16].

Asimismo, se debe aceptar que la realización y el crecimiento privado son antes que cualquier éxito público. Dicho de otra manera: el éxito público es

[16] Las venas abiertas de América Latina. Eduardo Galeano. Edition: 21.Siglo XXI, 2006. 79 pág.

consecuencia del éxito privado. Con Confucio se podría decir que quien no puede dominarse a sí mismo no puede dominar a los otros. Dentro de este mismo enfoque podría decirse que: "El que conoce lo externo es erudito. El que conoce a los demás es poderoso. El que se conoce a si mismo es invencible"[17]. Ciertamente, las grandes batallas se libran y se ganan internamente. En el núcleo íntimo y recóndito de lo personal reside la capacidad de la educación generativa, es decir, aquella que permite fecundar, prolongar y proyectar cada conocimiento hacia nuevas posibilidades y dimensiones. Ahí reside la grandeza humana. La nueva mentalidad es primero que cualquier otra cosa. Sin la formación de la persona el aprendizaje se convierte en un montón de datos. En la persona y desde la persona se organizan y reorientan las informaciones, es decir, se estructuran para que crezcan y se organicen conforme a una idea generativa y no receptiva. En el núcleo de la persona reside la vida, en el resto, más bien, lo que se encuentra es la sobrevivencia. En la persona está lo que se prolonga por encima de los cargos y lo que va más allá del trabajo. "La guerra y la paz empiezan primero en la mente"[18]. Esto quiere decir, que una u otra cosa se generan primero en el núcleo más entrañable de la persona.

Es necesario acentuar que en la formación de la persona está la autoconciencia (soy mi propio programador), la autoestima (soy capaz y puedo hacerlo), la autorresponsabilidad (soy capaz de gobernarme) y el autodesarrollo (disfruto la satisfacción interna y puedo sostener la motivación creciente). Se ha querido insistir en todos estos aspectos de la formación personal porque son las competencias básicas, fundamentales y esenciales del gestor cultural. Son básicas por que están en la base de todo basamento. Son fundamentales porque condicionan desde lo más profundo. Son esenciales porque se filtran en todas las decisiones, orientaciones y acciones. Es en el núcleo de lo personal donde se ubica el terreno fértil para la educación,

[17] Tao Te King. Lao Tse, Lao Tzu, Lao-tse, Fernando Acosta. Ediciones Mandala, 1998. 80 pág.
[18] André Malraux. Jean Lacouture. Pantheon Books, 1975. Universidad de Michigan. 51 pág.

mientras que los otros círculos admiten, más bien, adiestramiento. Y no se puede olvidar que, mientras la educación apunta hacia las actitudes, disposiciones y vocaciones, el adiestramiento se concentra en el dominio de informaciones, habilidades y destrezas.

En el siguiente concepto denominado Área Instrumental, se conjugan los recursos teóricos y prácticos propios de la acción en gestión. estos aspectos pueden estructurarse a partir de los siguientes ejes:

EJES INSTRUMENTALES



Antes que nada hay que subrayar que, desde la perspectiva en gestión, se impone asumir una especie de brújula. Lo más importante es la idea estratégica que ponga al gestor en contacto con el "hacia dónde" del esfuerzo. Ciertamente, el concepto de eficacia debe prevalecer sobre los vinculados con la eficiencia. "no es lo mismo hacer las cosas correctamente que hacer las cosas correctas"[19]. Luego de esclarecer el sentido y la orientación del esfuerzo, aparece lo concerniente al liderazgo, es decir, aquello que se relaciona con la

[19] Estado, legitimidad, ciudadanía. Gabriel Salazar, Arturo Mancilla, Carlos Durán. Lom Ediciones, 1999. pag. 56

capacidad para influir y para obtener ayuda. Esta idea, es simplificada en el esquema con las expresiones: "con quién/cómo". El liderazgo, en su dimensión más completa, es primordial por que nada se pude hacer con conocer el "hacia dónde" pero sin disponer de la fuerza de conducción y de la energía de influencia que permita asegurar el esfuerzo de la gente. En este orden, esta en seguida el eje de los procesos. Estos se asocian con los aspectos que permiten organizar y darle sentido impactante al trabajo. Aquí se ubican las secuencias de los esfuerzos a la luz de los servicios, sistemas o productos que genere una determinada organización. Así como lo estratégico indica el "hacia dónde", y el liderazgo se refiere con el "con quién y cómo", este aspecto de los procesos indica el "a través de qué" aspectos se puede estructurar el empeño para conseguir la misión correspondientes. Todo este esquema se completa con las funciones, es decir, con el dominio de los diferentes medios y recursos que favorecen la eficiencia de los desempeños.

Luego del área personal y del área instrumental se encuentra el área específica de la gestión cultural. La gestión cultural – o más apropiadamente la gestión de la acción cultural – es algo superior a simple gestión desarrollada en un territorio neutro y aséptico. Existe una naturaleza de la producción, servicios y sistemas culturales que son absolutamente distintos a los de cualquier producto tangible. Además, los actores mismos de los acontecimientos y de los eventos culturales son también particulares. Aquí por actores se entiende toda la variedad de personas que se encuentran en el ámbito de la acción cultural que se gestiona, es decir, los accionistas, patrocinadores, artistas, trabajadores, usuarios, espectadores... Igualmente, hay que reseñar aquí que la naturaleza del "negocio cultural" es diferente a la de cualquier otro negocio. La cultura tiene que ver con la creación, fomento, expresión, divulgación, preservación del propio patrimonio de una sociedad. No es algo tangible que se consume y manipula conforme a la accidentalidad económica de una cosa cualquiera. Por eso, las sensibilidades y expectativas, así como las presiones y críticas se hacen más notorias e impactantes.

El último concepto es el de área contextual. Aquí se enfatiza la vinculación con el tiempo y el espacio del momento histórico que sirve de escenario. El sentido globalizador de la vida actual, así como la dimensión universal de la cultura, ameritan una conciencia abierta hacia los acontecimientos universales. Esto es válido en todos los casos, pero muy especialmente en el terreno de la gestion cultural.

TERCER CAPITULO

MANUAL DE PROYECTOS

¿Por qué un manual de proyectos? la vida diaria puede estar sometida al libre albedrío del entorno o puede depender de lo que se desea y planea hacer. Con mayor razón, el quehacer como estudiantes o profesionales, debe depender de las decisiones y acciones que se emprendan. Entre mayor claridad haya en las opciones y del saber requerido para desarrollar las actividades conducentes al logro de los objetivos o propósitos, mayor será el impacto que se lograra con ellos.

De esta reflexión surge este manual de proyectos, con la idea de brindar una guía que muestre las diferencias entre los proyectos de acción y los proyectos de investigación. Diferencias que se evidencian a través de la presentación de los procesos de formulación y desarrollo de los dos tipos de proyectos.

I. EL PROYECTO Y SU CICLO DE VIDA

1. PROYECTO

1.1 CONCEPTO

Un proyecto es un conjunto coherente de actividades y recursos tendientes a alcanzar objetivos específicos en un periodo de tiempo determinado.

Un proyecto constituye además la unidad operativa de planeación, pues es el instrumento que permite concretar la inversión para alcanzar objetivos y metas propuestas.

Así mismo, un proyecto implica una propuesta, resultado de un ejercicio racional que ordena información propia y del entorno, que precisa y cuantifica los recursos

y las fuentes de los mismos, que verifica las ventajas y los efectos de su ejecución y que, como elemento esencial, satisface una necesidad y/o transforma una situación problema que deseamos cambiar.

Se pueden definir dos grandes tipos de proyectos: de **acción** y de **investigación**, aunque es importante aclarar su relación:

- Los proyectos de acción normalmente requieren algún estudio o investigación previa para garantizar que la acción formulada sea la adecuada.
- Los proyectos de investigación involucran diversas acciones por parte del equipo investigador, que más adelante, servirán de base para proyectos de acción.

Un proyecto de acción se pude considerar como aquel que produce un efecto inmediato sobre una situación o condición que se pretende cambiar, y sobre la cual se tiene algún grado de certeza de lo que se requiere hacer.

De esta forma, un proyecto de acción implica un previo conocimiento de la situación, el análisis de posibles alternativas y la decisión de intervenir frente a dicha situación; es decir, actuar en consecuencia (Ver Cuadro No. 1).[20]

Por otra parte, para entender qué es un proyecto de investigación, hay que partir de lo que se entiende por investigar. Investigar, en el fondo, es intentar descubrir o conocer algo, registrando y examinando atentamente cualquier indicio o seña para aclarar un hecho, un fenómeno, una situación en un contexto social y humano. En el ámbito del llamado conocimiento científico, investigar conduce necesariamente a aumentar el conocimiento del hombre sobre el mundo en el cual vive, y es esa la meta de la investigación.

---

[20] Los cuadros y guías que se mencionan en este capitulo se encuentran en el apéndice al final de este capitulo.

La investigación es un proceso destinado a producir conocimiento, utilizando enfoque y orientaciones teóricas y aplicando un conjunto de procedimientos que, en suma, constituyen el método y la metodología para la elaboración de la investigación. En otras palabras, se puede entender que toda investigación requiere una formulación precisa del problema, su ubicación en el conjunto del conocimiento (científico o no), y un diseño metodológico que exprese la forma de encontrar la repuesta a tal problema, además de la garantía de que los resultados de ésta son aceptables científicamente (Ver cuadro No. 2)

Dependiendo del tipo de investigación escogido por el equipo, los proyectos pueden ser de investigación pura (aquellos que buscan aumentar el conocimiento en un área o disciplina sin pensar previamente en su aplicación práctica inmediata) o proyectos de investigación aplicada (aquellos que buscan darle respuesta a un problema o circunstancia previamente definida y que apunta a resolverla inmediatamente; es decir, que aplican los resultados o conclusiones del estudio una vez realizado, en beneficio de la humanidad). Al interior de cada uno de éstos, pueden encontrarse otras clasificaciones o tipos de investigación de acuerdo con el método, el diseño, la estrategia, el tiempo o el objeto de estudio.

Por su parte, los proyectos de acción pueden clasificarse en: proyectos económico – productivos (aquellos que buscan generar una utilidad o rentabilidad para quien lo realiza o para quien invierte en el proyecto); proyectos sociales (aquellos que no buscan generar utilidad económica, sino satisfacer una necesidad de un grupo poblacional; es decir, que generen mejoras en su calidad de vida); proyectos político – organizativos (los que apuntan a generar procesos de integración, participación y organización comunitaria y/o ciudadana), y proyectos culturales (aquellos que apuntan a fortalecer o desarrollar procesos relacionados con el arte y la cultura de un pueblo).

II CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

El ciclo de vida de un proyecto corresponde a los diferentes momentos o etapas de su realización; su principal característica, es su continuidad y circularidad que implica igual importancia de cada una de sus etapas y un proceso de retroalimentación permanente. Es importante anotar que de acuerdo con el tipo de proyecto se pueden establecer diferencias en el ciclo, incluyendo o excluyendo algunas de las etapas según el interés, el área o el modelo de gestión que se utilizará en el proyecto.

Las etapas normales dentro del ciclo de vida de un proyecto son:

- Preinversión o Formulación: Se determinan las características y condiciones del proyecto y su viabilidad, antes de tomar la decisión de invertir recursos en el mismo. Esta etapa, por algunos denominados evaluación ex – ante, implica una actitud evaluativa, un estudio previo de posibilidades y alternativas que den respuesta a la situación problema que se pretende resolver con el proyecto.
- Inversión o Ejecución: Se asignan los recursos de acuerdo con los estudios previos y se hacer la preparación para la puesta en marcha o iniciación del proyecto.
- Operación o desarrollo: Etapa de funcionamiento del proyecto; se llevan a cabo las actividades planeadas para que el bien, servicio o acción empiece a generar beneficios para la población objeto del proyecto. Durante la operación del proyecto se deben realizar actividades de seguimiento y control de lo planeado.
- Liquidación: Comprende las actividades necesarias para la finalización del proyecto tan pronto termina su operación. Incluye liquidación de contratos y convenios, pago de cuentas y elaboración de informes finales.

- Evaluación ex – post: Consiste en la medición de los logros, del impacto y de los beneficios alcanzados por el proyecto. El objetivo de esta etapa es la capitalización de la experiencia y la retroalimentación, entre organizadores, ejecutores y beneficiarios del proyecto, para los que se realicen a futuro.

III PREINVERSIÓN O FORMULACIÓN

La etapa de formulación está orientada a determinar las caracteristicas del proyecto y su viabilidad, antes de tomar la decisión de invertir recursos en el mismo. Esta etapa, por algunos denominada ex – ante, implica una actitud evaluativa, un estudio previo de las posibilidades y alternativas que den respuesta a la situación problema que se pretende resolver con el proyecto.

3.1. Para proyectos de acción

En esta etapa se trabaja varios niveles de formulación[21]:

3.1.1. Idea: Corresponde a la identificación del proyecto; expresa el conocimiento y claridad que tienen las personas del problema, sus causas y consecuencias. Considera aspectos como el objetivo (situación deseada que se constituye en elemento central alrededor del cual gira el proyecto[22]) la localización (sitio exacto donde se piensa desarrollar el proyecto, y que incluye la dirección), la población (grupo humano que puede resultar beneficiado con el proyecto), los aspectos económicos (cuánto se cree que puede costar, cuánto y en qué habría que invertir) los factores políticos (posible concordancia con las políticas y planes de desarrollo), los aspectos sociales (condiciones de la población y el territorio que se considerarán en el proyecto) y los factores ambientales (relación del proyecto con

[21] VILLAREAL VARÓN, José Miguel. La planeación local: espacios para la participación ciudadana y comunitaria. Bogotá.
[22] GOMEZ Y SAINZ. El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. Pág. 42 y siguientes.

el entorno) que puedan afectar o ser afectados por el desarrollo del proyecto. (Ver Guía No. 1)

3.1.2. Perfil: Diagnostico de la situación o de la necesidad. Implica la organización o sistematización de la idea con apoyo de datos secundarios o estudio similares; se pude partir de los estudios relacionados y realizados por terceras personas. En este nivel de formulación se identifican las diferentes alternativas de solución al problema, teniendo en cuenta su tamaño, localización, tecnología necesaria, duración y recursos, partiendo de los objetivos o propósitos definidos.

3.1.3. Pre factibilidad: implica un estudio más profundo de la situación problema, basado en información primaria (encuestas, entrevistas, informes institucionales recientes). El estudio de mercado (oferta y demanda del bien o servicio), los estudios técnicos o ingenieriles, los estudios administrativos y legales, los estudios ambientales, y los estudios financieros pueden ser estudios de prefactibilidad. Estos estudios se realizan para varias de las alternativas detectadas y su análisis permite seleccionar la alternativa que, en definitiva, se convertirá en el proyecto que se va a desarrollar.

3.1.4. Factibilidad. Este nivel implica un alto grado de exactitud en el análisis de la alternativa seleccionada, que es la que realmente constituye el proyecto. En este nivel de formulación, es necesario analizar aspectos como la financiación (de dónde saldrán los recursos necesarios), la sostenibilidad (qué aspectos garantizan que el proyecto se mantenga en el tiempo), la externalidad (factores externos que puedan incidir en el desarrollo del proyecto) y la capacidad institucional (posibilidad real del equipo o de la entidad para asumir el desarrollo del proyecto).

3.1.5. Propuesta técnica y económica: El grado de profundidad en la formulación depende del tipo de proyecto y del estudio que se exija para su análisis y evaluación[23]. La propuesta comúnmente debe contener:

---

[23] SAPAG Y SAPAG. Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos. Pag. 32-36

a. Introducción. Comprender los objetivos (propósitos que se desean lograr), los antecedentes (pasos que se dieron previamente como preparación del proyecto y grado de vinculación o participación de la población objeto en dicha preparación), la justificación (razones que hacen válida la realización del proyecto), la ubicación (delimitación del territorio, zona o espacio geográfico en el cual se va a desarrollar el proyecto), los efectos esperados (impactos que pretende generar el proyecto) y el resumen (idea central o básica del proyecto).

Para definir objetivos o propósitos hay que tener los pies bien puestos en la situación objeto del proyecto y las condiciones que la rodean: así se evita involucrar aspectos que hacen irrealizable un proyecto.

b. Estudio de mercado: incluye la demanda; es decir, los posibles beneficiarios o usuarios que están necesitados del producto o servicio que genere el proyecto. Además incluye la oferta, entendida como otras entidades o proyectos que están ofreciendo el mismo producto o servicio que nuestro proyecto (lo que normalmente llamaríamos la competencia). Otro aspecto necesario para incluir en el estudio de mercado es la comercialización, referida a las formas y estrategias para dar a conocer el proyecto, sus bienes o servicios y garantizar que llegue a la población objeto del proyecto.

c. Estudio técnico: comprende la definición del tamaño, en términos de capacidad (para la producción de bienes) o cobertura (para la prestación de servicios); la localización o ubicación específica del proyecto; la ingeniería que corresponde a los aspectos técnicos y operativos propios del proyecto, incluyendo el espacio físico, insumos y productos. Incluye también los estudios legales y organizativos relacionados con la constitución legal o formal de la entidad y el establecimiento del organigrama como expresión de las interacciones y funciones entre el personal que trabajará el proyecto.

d. Estudio económico: Involucra la definición de las inversiones y costos del proyecto, es decir, la definición cuantificación y valoración de los recursos (humanos, materiales, de infraestructura y de tiempo) necesarios para desarrollarlo; la financiación referente a la identificación de las posibles fuentes para la obtención de los recursos (fuentes propias, de crédito, de cooperación), y por último implica los ingresos y gastos expresados en cuadros de flujo y de balance.

e. Evaluación económica y financiera: Se relaciona con el análisis de rentabilidad, es decir, de las posibilidades y condiciones para que el proyecto permita recuperar la inversión realizada y empiece a producir utilidades (es importante recordar cómo, para el caso de proyectos de carácter social, la rentabilidad y utilidad del proyecto no está expresada en sentido económico inmediato, sino en los beneficiarios obtenidos por la población objeto y en cómo repercute en un futuro cercano en su nivel de obra. Comprende también el análisis de sostenibilidad referente a las condiciones, situaciones y supuestos necesarios para garantizar que el proyecto tenga continuidad y que sus efectos se mantengan en el tiempo.

g. Conclusiones y recomendaciones: Son los elementos que se quieres resaltar que pueden ayudar a toar los decisiones de inversión a las personas que revisan la propuesta.

La introducción del mercadeo y la propuesta técnica se convierten en la justificación o descripción del proyecto comúnmente llamada en convocatorias y licitaciones Propuesta ternera. Así mismo los estudios económicos y la evaluación económica finánciela que dan fe presupuesto del proyecto y facilitan el análisis y decisión de los inversionistas o financiadores del proyecto, constituyen en las mismas convocatorias y licitaciones, la Propuesta Económica. (Ver cuadro No. 3)

3.2. Para proyectos de investigación

La operación está referida al quehacer propio de la investigación.

Esta etapa corresponde a la planeación y diseño de la investigación, que se concreta en lo que comúnmente se llama "propuesta de investigación" (o anteproyecto de investigación en caso de estudios de pregrado.) incluyendo su ubicación dentro del contexto general del conocimiento humano y sus posibles aportes desarrollo de la humanidad. La propuesta de investigación implica la definición de la estrategia general para el desarrollo de la investigación, es decir el plan que se va a seguir para obtener los resultados esperados.

3.2.1. Plantear el problema: Es estructurar formalmente la idea de investigación[24] y expresarla en forma clara y precisa.

Para plantear el problema (Ver Guia No. 2) hay que:

- Indicar el objetivo o los objetivos de la investigación, los cuales expresan ¿Que se pretende hacer? Por lo tanto un objetivo, siguiento a Hugo Cerda[25], es un enunciado claro y preciso de la metas y propósitos que persigue el investigador. Corresponden al ¿Qué?, y al ¿Para qué?, de la investigación. Es importante tener en cuenta que si existen varios objetivos deben ser congruentes entre sí y lógicamente susceptibles de ser alcanzados.
- Definir las preguntas de investigación; éstas resumen lo que habár de ser la investigación, esbozan el área problema y sugieren actividades. Las preguntas pueden ser más o menos generales según el tipo de investigación; sin embargo, las preguntas generales requieren ser aclaradas para delimitar el área problema de estudio[26].

[24] HERNADEZ, Roberto y otros. Metodología de la investigación. M Graw Hill. Colombia 1997. Pag. 10.
[25] CERDA, Hugo. Los elementos de la investigación. Editorial el Buhó. Bogotá, 1995.
[26] HERNADEZ, Roberto y otros. Metodología de la investigación. M Graw Hill. Colombia 1997. Pag. 13

- Mostrar la justificación de tal investigación, las razones que motivan el estudio y la explicación de su conveniencia e importancia, así como los posibles beneficiarios o usuarios de los resultados.
- Establecer las limitaciones del proceso de investigación que se desarrollará (posibles obstáculos y sobre todo el grado de generabilidad al que se quiere llegar).
- Por último, y si es del caso, la síntesis de la investigación (resumen del método, muestra, técnicas y proyecciones).

3.2.2. Marco Teórico: hablar del marco teórico es entrar a la adecuada conceptualización para abordar el problema, a los referente teóricos que se van a utilizar, a todas las ideas o informaciones que se posee sobre el tema; elementos que están relacionados con lo que se conoce como consulta bibliográfica, pero que van más allá de la misma, porque la conceptualización implica ubicar el problema dentro del conjunto de conocimientos existentes; darle a la investigación un sustento teórico, o siguiendo a Carlos Sabino, un "sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones"[27] que permitan ver ¿como se aborda el problema?, ¿Cómo se interpreta?, ¿Cómo se relaciona con otras áreas?, ¿cuáles son los instrumentos de análisis que se van a utilizar? En ultimas, significa esbozar la concepción del fenómeno de estudio.

La elaboración del marco teórico requiere una revisión exhaustiva de la literatura correspondiente al tema de estudio, lo que conduce a la adopción de un enfoque o perspectiva teórica existente o la definición de un nuevo planteamiento teórico.

El marco teórico por lo tanto, comprende (Ver guía no. 3)
a. La identificación del concepto o los conceptos guía de nuestra investigación; es decir, la explicación última o más general que nos damos del hecho o fenómeno investigado, lo que constituye nuestro ángulo de visualización del problema.

[27] SABINO, Carlos. El proceso de investigación. 3ª edición. Panamericana. Bogotá. 1997. Pág. 43.

b. La definición de las variables[28] que se van a utilizar; entendidas como las características visibles del problemas, condiciones o circunstancias con las cuales se identifica su apariencia, que permiten diferenciarlo de otros problemas, y que son susceptibles de asumir diferentes valores; pueden ser medidas.

c. Por último, la presentación de supuestos o hipótesis (posibles respuestas a los problemas), explicaciones provisionales sujetas a prueba, que orientan la obtención de información y permiten enunciar explícitamente la relación que se encuentra entre las variables, retomando nuevamente a Sabino[29], entre los aspectos que interesan analizar de la realidad.

Lógicamente, el marco teórico implica la bibliografía o relación de referentes teóricos, teorías y autores que se tendrán en cuenta en el proceso de investigación. Si existen diversas concepciones o apreciaciones sobre el problema con marcadas diferencias, es indispensable que el investigador exprese abiertamente a cuál corriente o enfoque está comprometido, o de cual recibirá mayor influencia la investigación que se va a realizar.

3.2.3. Marco metodológico: En él se especifica la parte operativa de la investigación relacionada con los procedimientos, técnicas e instrumentos que se combinaran para realizar la investigación de acuerdo con la población objeto y las temáticas que se desean incluir sobre dicha población, especificando el proceso ordenado que seguiremos para establecer la importnacia de los hechos, materia de estudio, y llegar a las conclusiones y prueba de los supuestos iniciales. (Ver Guia No. 4)

Elaborar el marco metodológico requiere;

---

[28] HERNADEZ, Roberto y otros. Metodología de la investigación. M Graw Hill. Colombia 1997, Pag 77, variable es una propiedad que puede variar, pero enfatiza que dicha variación debe ser susceptible de medirse.

[29] SABINO, Carlos. El proceso de investigación. 3ª edición. Panamericana. Bogotá. 1997. Pág, 58.

a. Definir el tipo de investigación o tipo de estudio que se va a realizar (Ver Cuadro No. 4)[30].

b. Identificar las unidades de análisis o de investigación, concebidas como subdivisiones del tema problema o aspectos esenciales del mismo, que merecen analizarse por separado sin perder la conexión general con el tema. Las unidades de análisis pueden establecerse atendiendo criterios de ubicación temporal, espacio geográfico, cualidades del objeto de estudio o subdivisiones al interior de la población objeto. No siempre es necesario considerar este aspecto; depende de la complejidad del tema o del interés específico de investigador.

c. Identificar la población objeto de estudio, que en últimas, constituirá la fuente de los datos que se recogerán, precisando las características que la diferencian de otra población y, si es del caso, para realizar estudios o análisis cuantitativos, igualmente se debe especificar la muestra ala cual se aplicaran los instrumentos.

d. Determinar las técnicas de recolección de información[31]; es decir, las estrategias e instrumentos para tener acceso y obtener la información. Es conveniente especificar o al menos tener claridad del procedimiento, del lugar y de las condiciones en las cuales se obtendrá la información. Esta parte es la expresión operativa del diseño y tipo de investigación seleccionado, es decir, la presentación de cómo se hará la investigación (Ver cuadro No. 5).

e. Especificar las estrategias de clasificación y análisis de la información. Este aspecto implica definir cómo se procesará la información (los datos obtenidos), cómo se establecerán las relaciones entre las variables que permitirán analizar e interpretar la realidad estudiada y obtener las conclusiones.

3.2.4. Marco Administrativo: Por último, es necesario incluir en la propuesta de investigación lo correspondiente al marco administrativo relacionado con la identificación, cuantificación y financiación de los recursos necesarios para el

---

[30] Es importante anotar que existen diferentes clasificaciones sobre tipos de investigación, dependiendo del interés o motivación de los teóricos sobre el tema. Lo que se ofrece en el Cuadro No. 4 es un resumen del autor, cuyo único propósito es mostrar la importancia de identificar y definir el tipo de investigación al cual se va a ceñir y motivar la búsqueda de sus diferencias.

[31] El autor presenta en el Cuadro No. 5 un resumen de las técnicas más utilizadas para la recolección de información.

desarrollo de la investigación y con la determinación de las actividades de acuerdo con el tiempo necesario para llevarlas a cabo.

Toda actividad que se desarrolle en el marco de la investigación requiere unos recursos y un tiempo determinado para su ejecución; tiempo que se expresa en el cronograma. Cada recurso, sea humano material, de infraestructura, institucional, de tiempo o monetario, debe ser identificaco, valorado y, sobre todo, gestionado (Ver cuadro No. 6)

Por su parte, cada actividad debe ser vislumbrada como logro, por lo tanto debe visualizarse con el tiempo necesario para haberla cumplido. (Ver guia No. 5).

El marco administrativo implica establecer mínimo el presupuesto y el cronograma de la investigación[32].

El objetivo del marco administrativo es evitar variaciones entre lo planeado (ofrecido) y la realidad de desarrollo de la investigación, lo cual permite realizar los ajustes e informar oportunamente a la entidad o a las personas que financian y/o esperan los resultados.

IV INVERSION O EJECUCION

La inversión o ejecución está orientada a la asignación de recursos de acuerdo con los estudios previos o la propuesta definida, y la preparación par al apuesta en marcha o iniciación del proyecto.

4.1. Para proyectos de acción.

Esta etapa incluye

[32] TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa. México. 1998. Pag. 135.

4.1.1. El diseño definitivo: Consiste, con todo detalle, la ingeniería del proyecto en cada uno de sus componentes técnicos operativos, y los detalles y descripción del terreno o espacio físico donde se va a desarrollar, los equipos que requiere y el esquema operativo general para el funcionamiento del proyecto; se debe indicar el recurso humano que se necesita y su relación y funcionamiento dentro del espacio definido como área del proyecto.

4.1.2. Ejecución: Involucra la disposición y movilización de todos los recursos necesarios para la puesta en funcionamiento del proyecto; en algunos casos requiere la existencia de pruebas, llamados ensayos o pruebas piloto, antes de iniciar la operación.

La ejecución implica la adquisición de todos los elementos necesarios para iniciar el funcionamiento del proyecto, que en algunos casos se puede llamar el alistamiento del proyecto.

4.2. Para proyectos de investigación.

Esta etapa comprende la preparación definitiva y presentación de la propuesta ante la instancia competente par la aprobación y asignación de los recursos que financiarán el proceso de investigación. En algunos casos, de acuerdo con el tipo de investigación, requiere la aplicación de una prueba piloto, con el ánimo de realizar los ajustes necesarios antes de iniciar la aplicación del plan o estrategia general formulada.

La presentación formal del documento depende, en algunos casos, de la entidad a la cual se va a solicitar apoyo o financiación para el desarrollo de la investigación (Ver Cuadro No. 7). Cada una de ellas por lo regular tiene un formato para recepción de propuestas, pero es necesario recordar que existe un elemento adicional que debe ser anexado a la propuesta y que tiene que ver con la hoja de

vida o currículo del o de los investigadores que serán los responsables del proyecto de investigación.

La gestión de los recursos, no depende únicamente de la perfecta preparación de las propuestas y proyectos que puedan ser analizados por la instancia pertinente en el momento justo para ser seleccionada y catalogada como proyecto de inversión e impacto; sino desde luego, de la adecuada y oportuna ejecución del proyecto y la correspondiente presentación de logros y resultados del proceso, que abrirá nuevas puertas para futuras investigaciones. Esto último normalmente depende de la correcta administración del proyecto y está íntimamente relacionado con la posibilidad y viabilidad de llevar a buen término la investigación.

V OPERACIÓN O DESARROLLO

Esta es la etapa de funcionamiento e implementación del proyecto.

5.1. Para proyectos de acción.

Es aquella en la cual el bien o servicio empieza a generar impactos positivos para los beneficios, objeto del proyecto. Durante la operación del proyecto se deben realizar actividades de seguimiento y control de lo planeado (Ver Cuadro No. 8)

Una buena planificación no garantiza que la realidad coincida con lo previsto, por lo tanto hay que hacer seguimiento a los criterios de calidad, coste y plazo, de manera que se puedan detectar y corregir a tiempo los desajustes (Ver Cuadro No. 9)

El control de calidad está relacionado con el control de los resultados y éstos deben corresponder a las especificaciones técnicas (¿Qué? ¿Cuánto? ¿Cómo?) definidas en la etapa de formulación. Implica comparar lo actuado con lo previamente definido.

La calidad es un concepto relativo, que depende de las especificaciones determinadas inicialmente.

El control de coste está relacionado directamente con el uso eficiente de los recursos asignados a cada actividad y con los responsables de las mismas. Implica manejo de presupuestos.

Por último, el control de plazo requiere la identificación de las actividades que se van a realizar, los servicios que se emplearán, los plazos de cada actividad y la situación en el tiempo de dichas variables (control de cronograma).

El control consiste en comparar lo que acontece en la realidad con lo que se había previsto en la planeación del proyecto. El seguimiento, por su parte, es un proceso de revisión continua y sistemática de los avances y resultados en el momento de control, que garantice el logro de los objetivos y de las metas propuestas (Ver Cuadro No. 10)

La operación se refiere al quehacer propio de la investigación; es aquella en la que investigar conduce necesariamente a aumentar el conocimiento del hombre sobre el mundo en el cual vive, es esa la meta de la investigación.

Al referirse a la operación del proyecto o desarrollo de la investigación, se parte del hecho de que hay vía libre para su desarrollo desde todo punto de vista (político, económico, social, ético, entre otros) y habrá que referirse a las fases de investigación (Ver cuadro No. 11).

5.2.1. Fase de planeación y diseño, que se relaciona con la formulación del proyecto de investigación, es simplemente el proceso de establecer un "plan sistemático" o una "estrategia general", para llevar a cabo la investigación que

UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSE DE CALDAS
SISTEMA DE BIBLIOTECAS

implica adoptar las líneas teóricas guía y seleccionar las técnicas y métodos que se emplearán.
La planeación debe tener como características la simplicidad, la regularidad y la continuidad; en otras palabras, el plan escogido no debe complicar el proceso, pero si debe establecer las actividades sin espacios intermedios inoperantes.

5.2.2. Fase de validación y ajustes; está íntimamente relacionada con la etapa de ejecución dentro del ciclo del proyecto; se refiere a la prueba necesaria del esquema metodológico y de los instrumentos de medición seleccionados, para evitar contratiempos y costos innecesarios. A decir verdad, coincide con la antes llamada prueba piloto.

5.2.3. Fase de recolección y consulta; con ésta realmente empieza la operación del proceso de investigación, pues en ella se da la aplicación de la estrategia de acceso a la información; se ponen en marcha los instrumentos diseñados, y se traducen operativamente los conceptos y variables que permitirán cumplir los objetivos y propósitos del proyecto de investigación.

5.2.4. Fase de consolidación y tabulación; consiste simplemente en la creación del archivo que permita articular la información y seleccionar lo que merece conservarse; lo cual implica lógicamente el ordenamiento, la clasificación y la agrupación de los datos obtenidos en la recolección de información, con la intención de encontrar datos similares para facilitar su análisis.

5.2.5. Fase de análisis e interpretación; implica conceptualizar las relaciones entre las variables y los nexos existentes entre estas variables y el problema planteado; es decir, regresar al problema y al marco teórico definido para identificar su concordancia con la realidad encontrada.

5.2.6. Presentación de resultados, es simplemente comunicar lo que se encontró; poner al alcance de la comunidad los avances realizados, a través de un informe final. (ver Cuadro No. 12)

VI LIQUIDACIÓN

6.1. Para proyectos de acción y de investigación

Comprende las actividades necesarias para la finalización del proyecto, tan pronto termina su operación.

Incluye la liquidación de contratos y convenios, pago de cuentas, y sobre todo la elaboración de informes finales.

En el caso de proyectos de investigación, involucra la presentación de las conclusiones y de las aclaraciones sobre la comprobación o no de las hipótesis planteadas, ante la comunidad académica.

Cuando el proyecto se desarrolla por intermedio de un contrato o convenio, la etapa de liquidación refleja el éxito y cumplimiento de los objetivos, mediante la elaboración del acta de liquidación y la certificación correspondiente.

VII EVALUACION EX – POST

7.1. Para proyectos de acción

Consiste en la medición de los logros, del impacto, de los beneficios alcanzados por el proyecto, y de la utilidad lograda, si es un proyecto productivo.

El objetivo de esta etapa es la capitalización de la experiencia y la retroalimentación, entre organizadores, ejecutores y beneficiarios del proyecto, para favorecer futuros proyectos.

7.2. Para proyectos de investigación

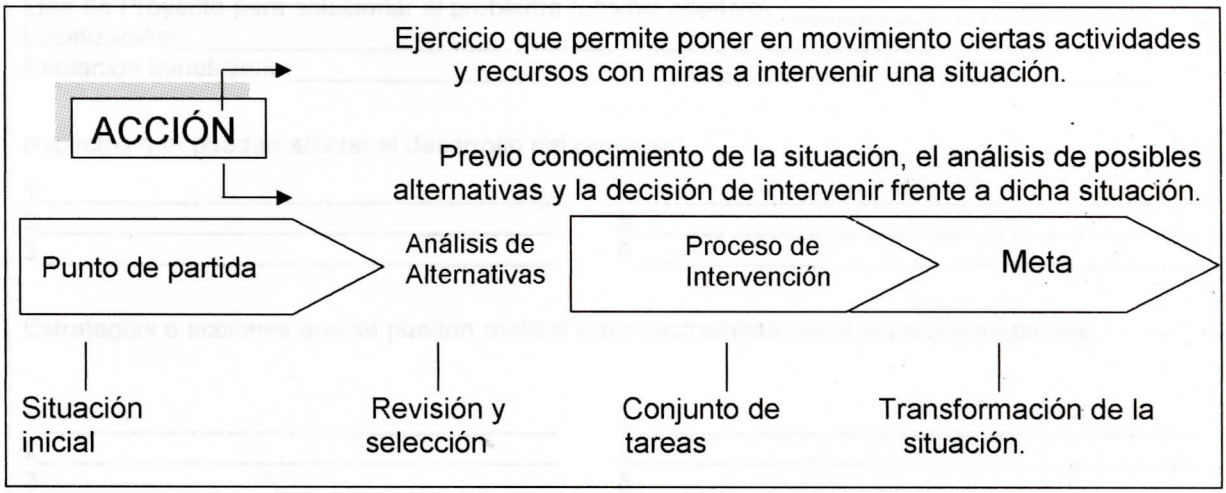
Se refiere a la puesta en común de los resultados y a su validación científica ante los pares académicos y científicos.

En últimas está relacionada con la aceptación de los hallazgos y su incorporación a las teorías y paradigmas vigentes en el conocimiento científico de la sociedad.

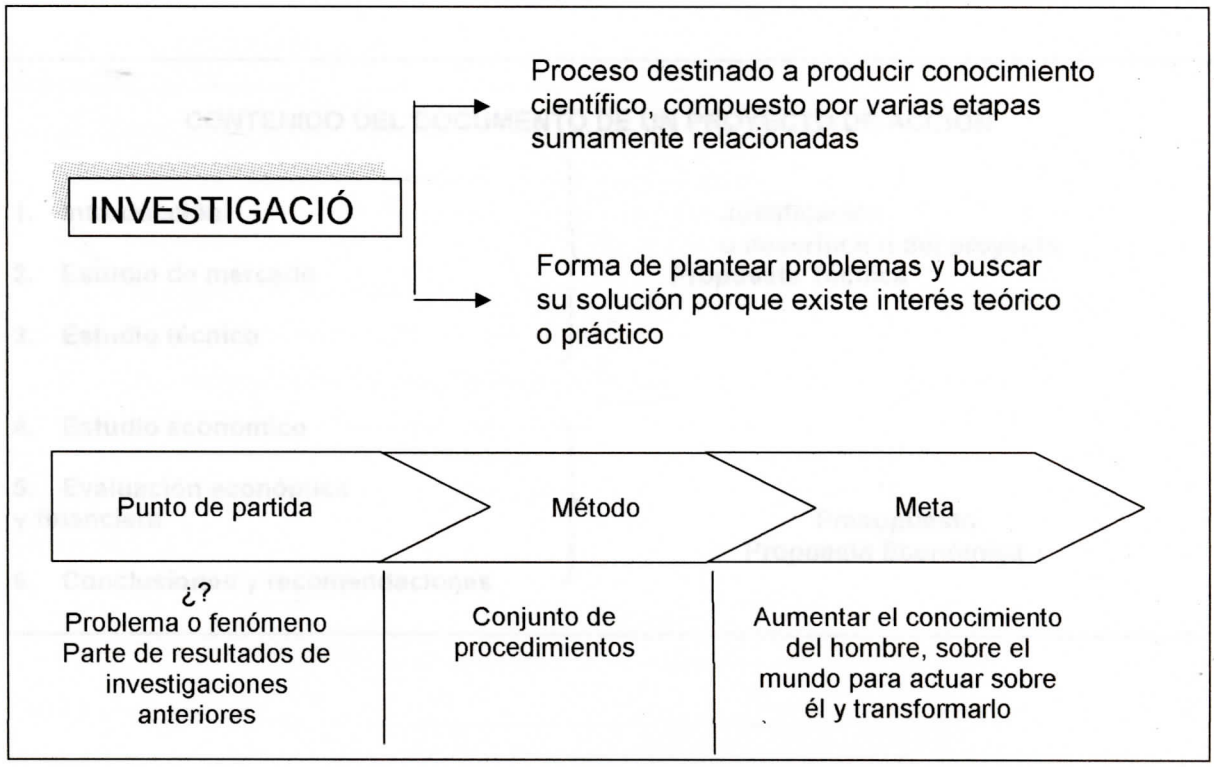
APENDICE

GUIAS Y CUADROS

CUADRO No. 1



CUADRO No. 2



GUÍA NO. 1

Proyecto de acción: Formulación nivel de idea
Identificación de un proyecto:
Problema_____
Causas_____
Consecuencias_____
Idea de Proyecto para solucionar el problema (posible objetivo):_____
Localización:_____
Población beneficiaria:_____

Aspectos que puedan afectar el desarrollo del proyecto:

1_____ 4_____
2_____ 5_____
3_____ 6_____

Estrategias o acciones que se pueden realizar para contrarrestar esos aspectos negativos:

1_____ 4_____
2_____ 5_____
3_____ 6_____

CUADRO No. 3

CONTENIDO DEL DOCUMENTO DE UN PROYECTO DE ACCIÓN

1. Introducción	**Justificación o descripción del proyecto**
2. Estudio de mercado	**Propuesta Técnica**
3. Estudio técnico	
4. Estudio económico	**Presupuesto Propuesta Económica**
5. Evaluación económica y financiera	
6. Conclusiones y recomendaciones	

GUIA No. 2

Planteamiento del Problema
Tema:_____ Titulo:_____ 1. Definición de Objetivos: General:_____ Específicos:_____ 2. Preguntas de Investigación: _____ 3. Justificación: _____ 4. Formulación del problema: _____ 5. Descripción del problema: _____ 6. Síntesis del proyecto: _____

GUIA No. 3

Marco Teórico
1. Referentes teóricos: _____ Identificación de conceptos guía: _____ _____ _____ Identificación de variables _____ _____ _____ _____ _____ _____ 2. Formulación de supuestos:_____ _____ _____ 3. Notas Bibliográficas (aportes de los textos leídos que se pueden utilizar en el informe): _____ _____

GUIA No. 4

Marco metodológico
1. Tipo de investigación: _____ Unidades de análisis: _____ Universo – Población: _____

Muestra:_____

2. Técnicas de recolección de información:

_____

Lugar de recolección: _____

Instrumentos de recolección: _____

Técnicas y estrategias de clasificación y análisis de la información:

_____

CUADRO No. 4

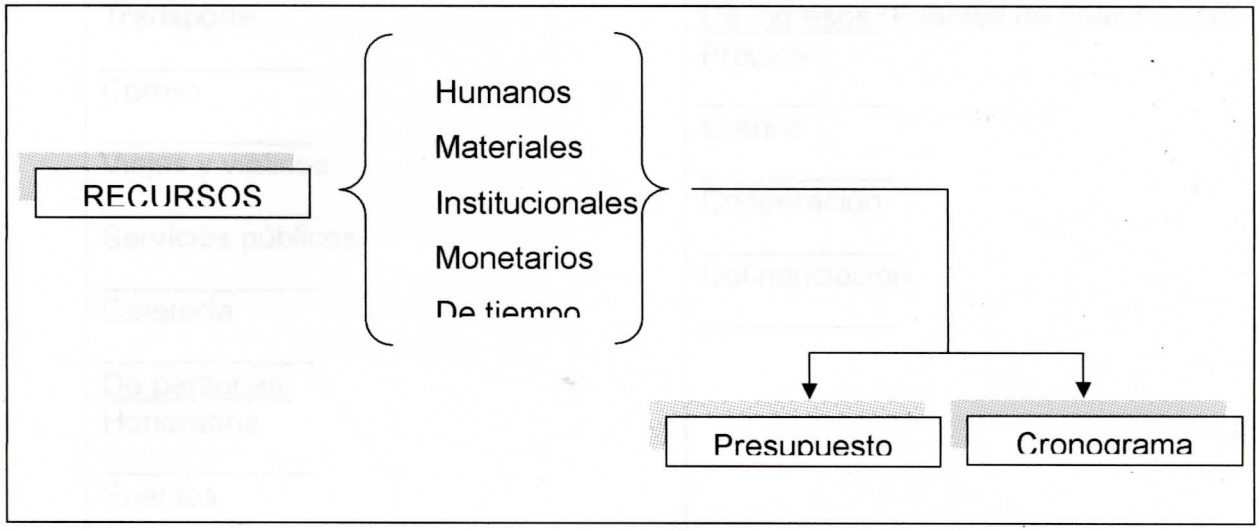
Tipos de investigación según el:	Método	Empírica: Incluye operaciones prácticas, experimentales. Teórica: Procesos de razonamiento lógico.
	Fin que persigue	Puros: Buscan el mero valor del conocimiento; desarrollo teórico. Aplicadas: Su propósito es práctico: aplicar rápidamente los conocimientos obtenidos para la toma de decisiones.
	Estrategia	Experimental: El investigador controla las variables y simula condiciones. No experimental: El investigador no controla variables, solo las estudia o las analiza en su situación normal.
	Ambiente en que se desarrolla	De campo: se desarrolla en el ambiente natural del fenómeno estudiado. De laboratorio: se desarrolla en espacio cerrado y controlado.
	Nivel de conocimiento que se obtendrá	Formulativo: Familiarizarse con el problema. Exploratoria: Da una visión general aproximativa a un tema. Descriptiva: Evidencia las características del fenómeno estudiado. Correlacional: Grado de relación entre las variables. Explicativa: Busca la causa del fenómeno.
	Tiempo que se estudia	Histórica: Estudia sucesos del pasado. Descriptiva: Estudia sucesos del presente. Experimental (proyectica): Sucesos futuros con respecto a las proyecciones de la situación actual o pasada.

CUADRO No. 5

Técnicas de recolección de información	Observación	De campo De laboratorio Participante — Artificial / Natural No participante Documental Monumental

	Encuesta o cuestionario estandarizado
	Entrevista

CUADRO No. 6



GUIA No. 5

Aspecto Administrativo
1. Identificación de recursos: 1.1 Humanos: Profesionales _____ No. ____ Auxiliares _____ No. ____ _____ ____ _____ ____ _____ ____ _____ ____ 1.2. Materiales (Útiles y papelería de oficina, insumos, materia prima) y de infraestructura: 1.3. Institucionales: Tipo de apoyo Entidad/dependencia con quien coordinar Persona responsable _____ _____ _____ _____ _____

_____

_____ _____

_____

2. Presupuesto:

De Gastos:

Gastos generales y operativos

_____

Papelería y suministros

_____

Transporte

_____

Correo

_____

Viajes y viáticos

_____

Servicios públicos

_____

Cafetería

_____

De personas:

Honorarios

_____

Sueldos

_____

Capacitación

_____

De inversión:

Equipos

_____

Construcción

_____

De ingresos (Fuentes de financiación)

Propios

_____

Crédito

_____

Cooperación

_____

Cofinanciación

_____

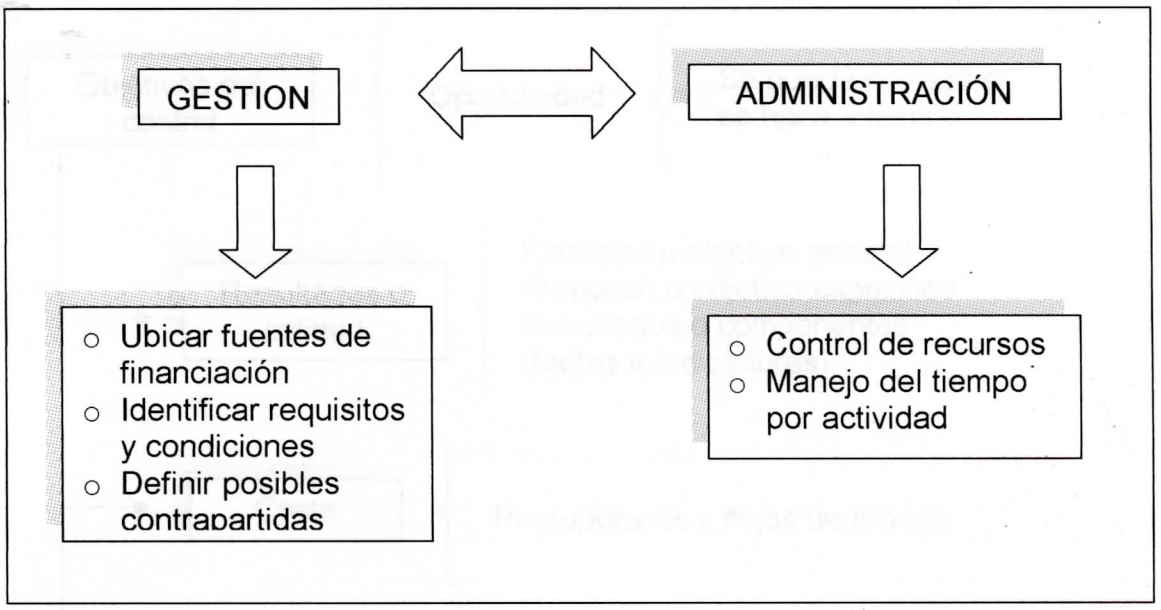
3. Cronograma:

Duración total del proyecto: _____ Fecha de inicio:

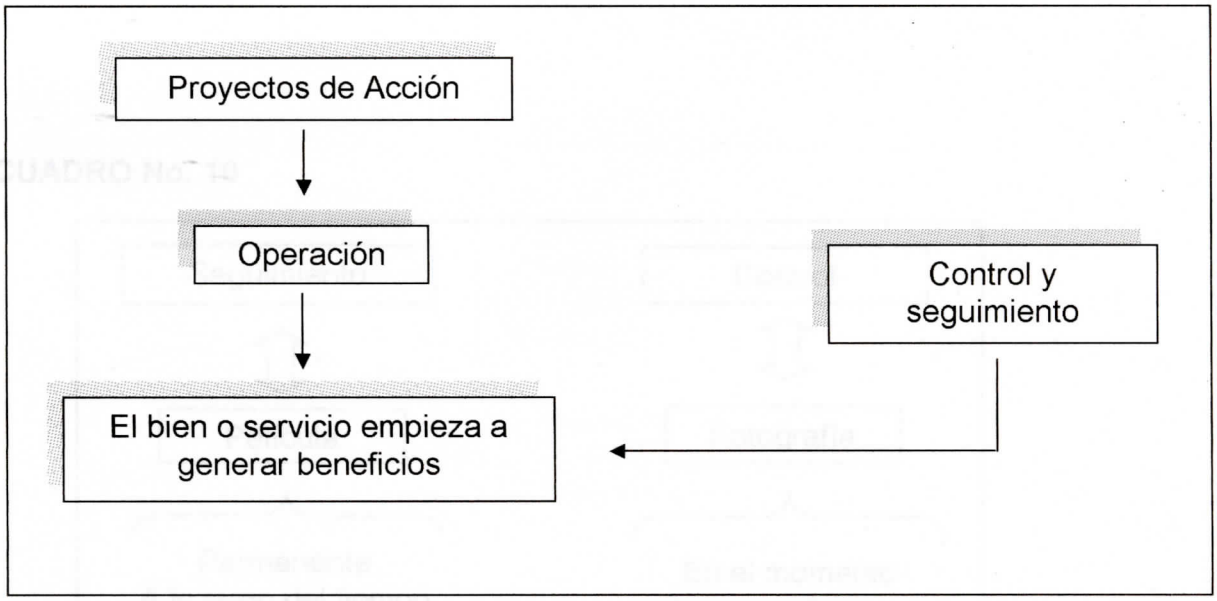
_____

Actividad	Tiempo			

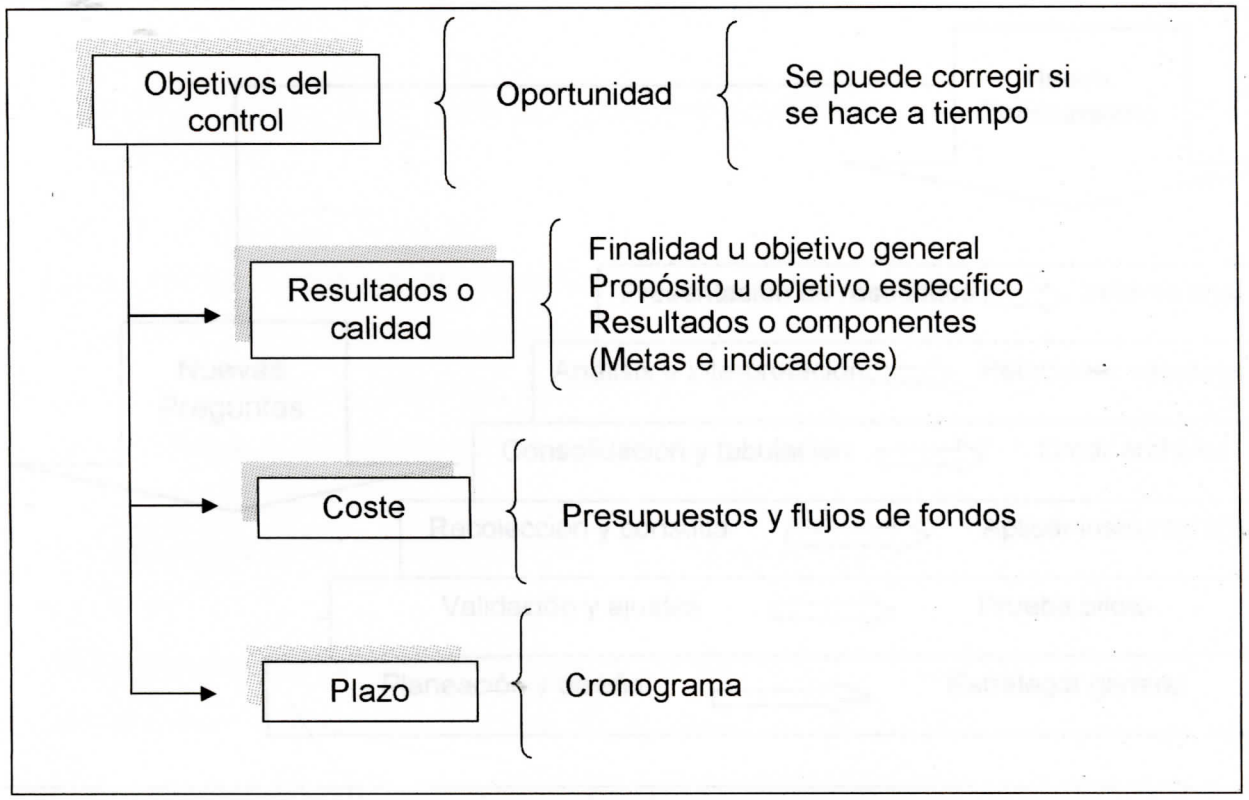
CUADRO No. 7



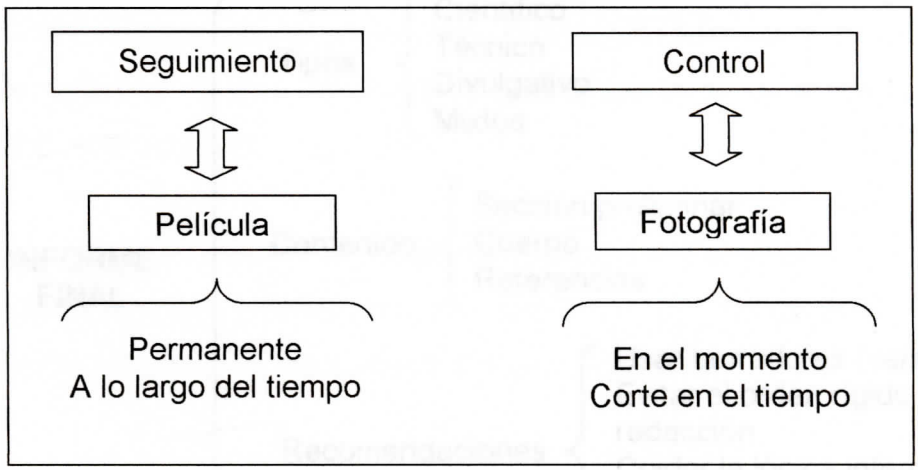
CUADRO No. 8



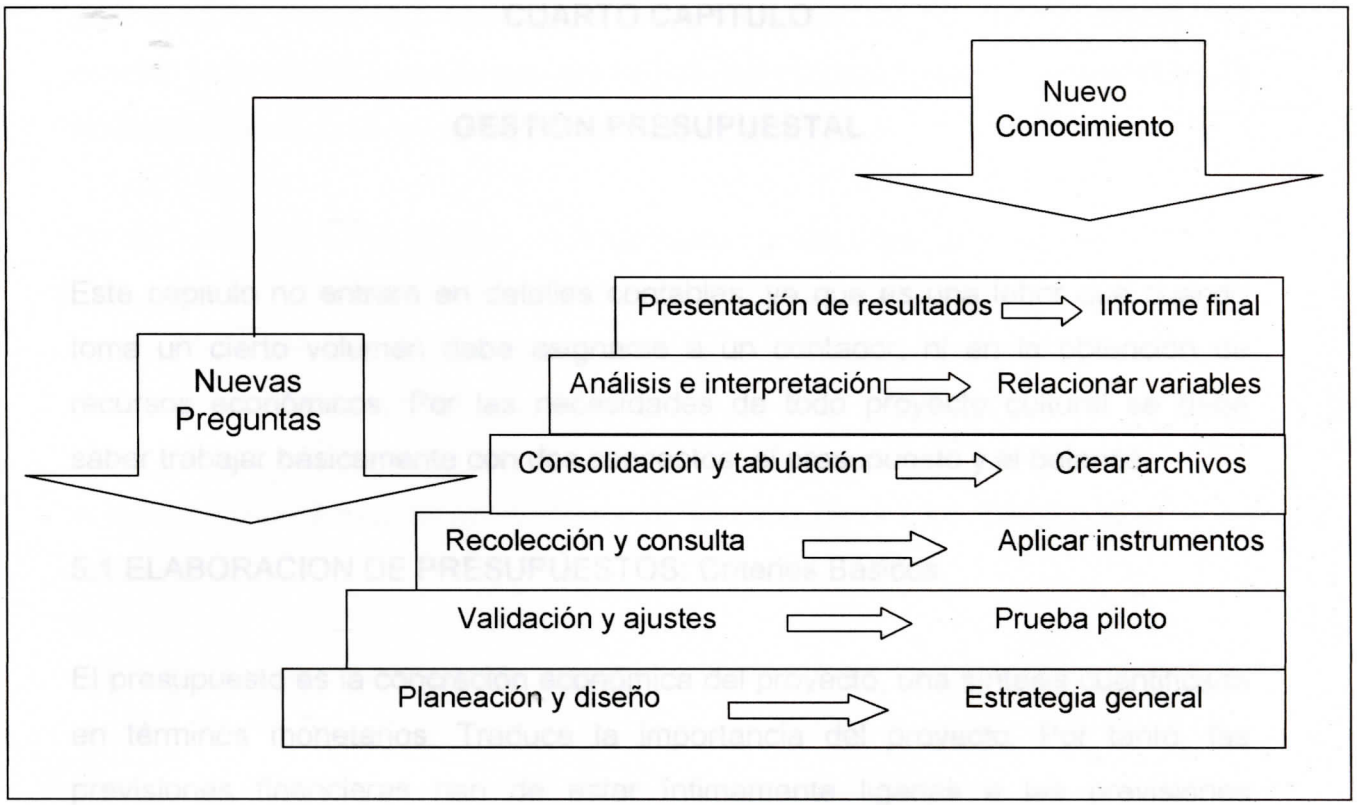
CUADRO No. 9



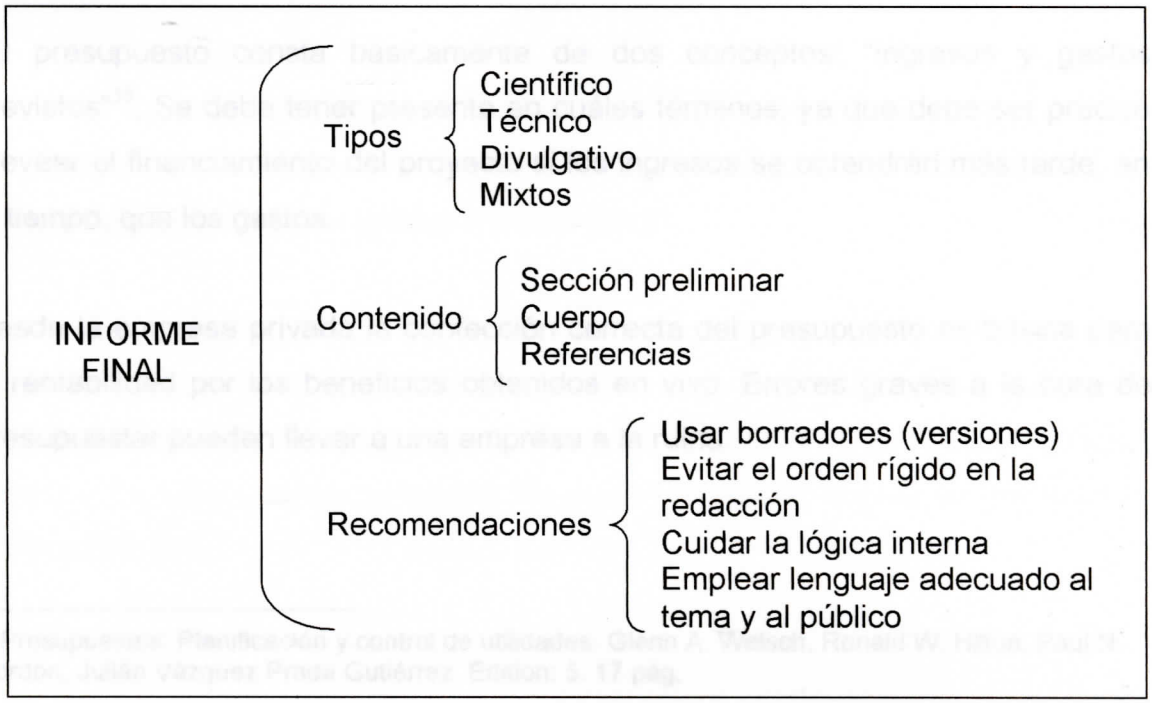
CUADRO No. 10



CUADRO No. 11



CUADRO No. 12



CUARTO CAPITULO

GESTION PRESUPUESTAL

Este capitulo no entrara en detalles contables, ya que es una labor que cuando toma un cierto volumen debe asignarse a un contador, ni en la obtención de recursos económicos. Por las necesidades de todo proyecto cultural se debe saber trabajar básicamente con dos conceptos: el presupuesto y el balance.

5.1 ELABORACION DE PRESUPUESTOS: Criterios Básicos.

El presupuesto es la concreción económica del proyecto, una síntesis cuantificada en términos monetarios. Traduce la importancia del proyecto. Por tanto, las previsiones financieras han de estar íntimamente ligadas a las previsiones organizativas del proyecto. Todo lo que se ha acordado hacer debe tener una traducción inmediata y fiel en su costo.

"El presupuesto consta básicamente de dos conceptos: "ingresos y gastos previstos"[33]. Se debe tener presente en cuáles términos, ya que debe ser preciso preveer el financiamiento del proyecto si los ingresos se obtendrán más tarde, en el tiempo, que los gastos.

Desde la empresa privada la confección correcta del presupuesto es básica para la rentabilidad por los beneficios obtenidos en vivo. Errores graves a la hora de presupuestar pueden llevar a una empresa a la ruina.

---

[33] Presupuestos: Planificación y control de utilidades. Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, Julián Vázquez Prada Gutiérrez. Edition: 5. 17 pág.

Desde las diferentes administraciones públicas el interés en hacer los presupuestos adecuadamente reside en la necesidad de preveer, al detalle, los gastos. Toda modificación posterior es difícil. Ser dineros públicos, también crea la responsabilidad de su buen uso y buena administración.

En la empresa privada las modificaciones posteriores a la elaboración de presupuestos son mucho más fáciles de conseguir siempre que se vean interesantes, en cambio, en la administración pública, el factor de rentabilidad económica no es primordial.

A la hora de confeccionar un presupuesto se debe tener bien claros una serie de aspectos:

5.1.1. TRABAJO POR PROGRAMAS

Existen diferentes maneras de realizar un presupuesto. Si bien el criterio temporal es útil de entrada y de manera general – presupuesto anual –, después ayudará mucho hacer presupuestos mensuales o semanales. Mucho más útil es el presupuesto por programas, subdividido en actividades:

Retornará la unidad de programa, que es la materia que habrá de servir a la hora de planificar. Así, cada proyecto tiene sus objetivos, su organización, su evaluación y, por tanto, su presupuesto asignado.

"Dentro del programa o el proyecto – según el nivel escogido – los ingresos y los gastos han de estar consignados por partidas o conceptos: difusión, honorarios, lugares de servicio, etc. Cada uno de estas partidas se dividirá. Así, por ejemplo, dentro de "difusión" cabrá contemplar los gastos de diseño, impresión, distribución, publicación, etc"[34].

---

[34] Presupuestos: Planificación y control de utilidades. Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, Julián Vázquez Prada Gutiérrez. Edition: 5. 65 pág.

5.1.2. PRESUPUESTO EN BASE CERO.

Cuando se asigna un presupuesto a un programa o proyecto ya realizado anteriormente, se podría añadir un incremento razonable al presupuesto de la vez anterior. Así es muy cómodo, pero no refleja los cambios que se hayan podido realizar o, precisamente, para no contemplarlo se evita modificar los proyectos manteniendo la repetitividad y la falta de renovación.

"El presupuesto en base cero es un sistema en el cual el presupuesto de un proyecto se hace partiendo de cero y calculando no sólo los gastos previstos sino también los ingresos estimados"[35].

Este inicio de nuevo obliga a un esfuerzo de revisión del proyecto con las siguientes ventajas:

- La planificación del proyecto no se supedita al presupuesto, sino a la inversa.
- El poder justificar las peticiones de recursos económicos desde todos los niveles implicados. Eso comporta una confección esmerada y sólida del proyecto.
- El concretar la evaluación de los programas o proyectos anteriores y observar la gestión presupuestaria realizada.

5.1.3. EQUILIBRIO DE INGRESOS Y GASTOS.

Muchos presupuestos de administración pública se limitan a los gastos previstos y se ignoran los ingresos. El capítulo de ingresos no debe ser olvidado en ningún presupuesto. En caso de existir diversas fuentes de entradas económicas es bueno identificar el peso relativo de cada uno de ellos dentro del proyecto. Las

---

[35] Presupuestos: Planificación y control de utilidades. Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, Julián Vázquez Prada Gutiérrez. Edition: 5. 98 pág.

variaciones en el tiempo de sus porcentajes respectivos indicará la evolución de las fuentes de financiamiento de la actividad: público, subvenciones, administración pública, patrocinios, publicidad, aportaciones diversas... El balance final habrá de ser forzosamente cero.

Beneficio = Ingresos – gastos

O bien

Perdida = Gastos – ingresos

5.1.4. CONTROL FINANCIERO

Tan importante es la corrección y exactitud de la destinación de las diferentes partidas presupuestarias con su máximo aprovechamiento. Cabe hacer un esfuerzo para racionalizar los gastos, eliminando todo lo superfluo, duplicable o abaratable. Paralelamente se deben establecer mecanismos bastante ágiles, pero eficaces, para evitar cualquier malversación de fondos.

5.1.5. TRANSPARENCIA Y COMPARACION DE LOS PRESUPUESTOS.

Los presupuestos han de ser claros y unívocos sin partidas confusas, oscuras o repetidas. Ya sea con los otros proyectos simultáneos, o con el mismo proyecto realizado otras veces. La evolución, tanto del total como de las diferentes partidas, nos ayuda a preveer, rectificar y mejorar los ingresos y gastos de futuros proyectos.

También es conveniente establecer sistemas de seguimiento del presupuesto para saber, en cada momento, el nivel de ingresos y gastos en relación al total previsto.

5.2. EL BALANCE.

La compatibilidad es la técnica encargada de recoger, representar, mesurar y valorar el conjunto de hechos y actividades económicas causadas en el desarrollo de la actividad, con la finalidad de conseguir sus objetivos.

"El balance es el documento contable que traduce la situación económica del proyecto en un momento dado. Un balance bien hecho es complejo para algunos no avezados en el tema porque incluye muchos conceptos, tanto de "pasivo" como de "activo""[36].

La manera simple y útil de llevar las cuentas y, por tanto, de poder hacer el balance fácilmente es con la "contabilidad por partida simple"[37]. Es decir, aquella en la cual cada operación es objeto de una sola anotación y asentamiento. Un pago se registra en gastos – "debe" – y una venta o cobro en ingresos – "haber" –.

Una contabilidad más adecuada y correcta es "por partida doble"[38]. Pero, a menudo escapa a los conocimientos y necesidades de las personas que gestionan proyectos socioculturales.

5.3. CONTROL DEL GASTO.

El control de los gastos se basa en el hecho de conocer la corrección del destino del dinero y del procedimiento utilizado para gastarlo. Se deben establecer mecanismos que permitan hacer este seguimiento y saber, en todo momento, en cuál de las fases del gasto se encuentra cada pago, de la misma manera qué puede interesar saber acerca de en qué fase están los ingresos previstos.

---

[36] Los presupuestos. Pablo Alonso de la Avecilla. Publicado por Gonzlez, 1852. 78 pag

[37] Metodologías y presupuestos participativos. Tomás R. Villasante, Dolores Hernández, Fco Javier Garrido, Francisco Javier Garrido, 2002. 85 pág.

[38] Manual de presupuestos y contabilidad de las corporaciones locales. Salvador Arnal Suría, Jesús María González Puedo. Edition: 6. 2007. 137 pág.

De otro lado, ha de quedar bien claro que todo mecanismo de control del gasto ha de tener como objetivo asegurar la eficacia y, también, la eficiencia de los gastos. En todo momento no ha de representar un elemento que bloquee o aletargue excesivamente la gestión presupuestaria.

Este es uno de los grandes puntos de divergencia entre la empresa privada y la administración pública, ya que la rapidez y la agilidad de la primera contrastan con la – a menudo – excesiva lentitud y rigidez de la segunda.

5.4. ANALISIS DE COSTOS.

Después de cada pago se debe hacer un análisis de costos dentro de la organización. Es bueno saber en qué se gasta el dinero, cuánto y cómo.

Se pueden establecer comparaciones con otros períodos de tiempo de la misma organización o – si es posible – con los de otras organizaciones.

De esta manera, se pueden detectar desequilibrios o errores en el gasto y modificar las partidas en el presupuesto siguiente o concentrarlas para ahorrar dineros. Por ejemplo, si sumamos todo lo que se gastan los departamentos de una organización pequeña en fotocopias "en la calle", es posible considerar que sale más a cuenta adquirir una fotocopiadora.

Al hacer el análisis de costos nos percatamos, a menudo, de aspectos que son difíciles de observar en la dinámica diaria de la gestión.

En particular, el análisis de costos permite conocer el gasto indirecto – mantenimiento de la macroestructura y de los servicios no imputables a cada servicio o acción en concreto. Los valores resultantes suelen proporcionar sorpresas. Para ayudar a racionalizar estos resultados es posible calcular:

- El precio de una hora del servicio que se ofrece,
- El precio por usuario del servicio al año,
- La proporción entre el gasto de personal y la de la actividad propiamente dicha,
- La proporción entre los ingresos y los gastos,
- La dependencia económica de la organización de uno u otro proveedor,
- Otras magnitudes que pueden interesar.

CONCLUSIONES

(A manera de recomendaciones)

Es necesario reconocer las grandes falencias y dificultades que presentan los estudiantes del énfasis en danza contemporánea en particular y en general del proyecto de artes escénicas a la hora de escribir, organizar o ejecutar proyectos de investigación y/o inversión, así como en procesos de gestión y/o producción de obras escénicas. Y aunque a la gran mayoría de estudiantes no les interesen desarrollar o profundizar en estos temas, es indudable la trascendencia de conocimientos básicos en ellos, para poder enfrentar con mejores herramientas las el contexto artístico escénico local y nacional.

¿Pero que estrategias desarrollar para poder generar un aprendizaje significativo en los estudiantes del proyecto curricular de artes escénicas, en temas como la gestión o producción de eventos o productos artísticos?

Como primer paso, es necesario que la Universidad Distrital Francisco José de caldas en compañía de instituciones publicas como la Secretaria Distrital de Cultura Recreación y Deporte, el Ministerio de Cultura, realicen un diagnostico del contexto local y nacional con relación al comportamiento, impacto (social, pedagógico, político, estético, etc), difusión, permanencia, etc., de los procesos de creación, formación, investigación y gestión y producción en artes escénicas[39] que se adelantan en Colombia, con el objetivo de establecer la pertinencia e influencia actual de éstos en la cultura nacional, las necesidades de los profesionales del sector de las artes escénicas, las fortalezas y dificultades que presenta el sector de las artes escénicas para adelantar procesos donde se integren los diferentes estilos, técnicas, disciplinas, etc., que existen en él, con el objetivo de consolidar

[39] En este documento el termino escénico se utiliza para determinar de forma general los procesos en danza y teatro

una gran esfera artística autónoma, autosuficiente y autorreguladora que sea capaz de establecer políticas culturales, procesos pedagógicos, de investigación, etc., que realmente sean el reflejo de las necesidades del sector en particular y de la población nacional en general. De igual manera, este diagnostico debería determinar y caracterizar las diferentes dinámicas que se generan en relación con la gestión y producción en artes escénicas, los actores que están asumiendo estos procesos de forma empírica o con formación profesional, los alcances de estos procesos, entre otros.

Una vez que el diagnostico se realizado, la Universidad Distrital, podrá tener un panorama mas claro del contexto al cual se enfrentara el egresado del programa en Artes escénicas que ofrece la Facultad Asab. Con este panorama se podrían establecer estrategias para garantizar que el profesional escénico logre vincularse y dialogar con el contexto nacional, aportando y transformándolo para generar una mejor condición de vida y un sentido respeto y pertenencia por la cultura colombiana y en especial de todos los procesos artísticos, investigativos, pedagógicos en danza y teatro que se desarrollan en el país o por colombianos en el exterior.

Como posibles estrategias, se podría pensar en la creación de un espacio académico o extra académico en gestión y producción escénica, donde el estudiante tenga la posibilidad de caracterizar su contexto, establecer los requerimientos, parámetros y elementos básicos que necesita para escribir una propuesta de investigación o inversión, las condiciones fundamentales para la puesta en marcha de un proyecto, las formas como se evalúan los alcances o limitaciones que presentan los proyectos, las políticas de las organizaciones nacionales e internacionales a las cuales se pueden acceder para lograr apoyos económicos para la realización de un proyecto, la manera correcta de establecer un presupuesto, un flujo de caja y un análisis económico y contable de la propuesta (sabiendo que esto es uno de los elementos fundamentales para la

aprobación o rechazo de proyectos), la importancia para el sector de la danza y el tetatro de especialistas en gestión y producción cultural, entre otros.

De igual manera el Proyecto Curricular de Artes Escenicas podría establecer alianzas con instituciones culturales públicas o privadas, para que estudiantes de quinto año puedan desarrollar pasantias en ellas, y de esta manera asumir, en contexto, procesos de gestión y producción cultural, esta estrategia es posible realizarla, si la pasantia reemplazara el espacio académico de asesoria de proyecto de grado y en vez de memoria el estudiante pudiera entregar un informe final que diera cuesta del proceso que adelanto en la institución. Para los estudiantes de otros años, seria conveniente que esta pasantia pudiera establecerse como espacios académicos electivos (electivas), para favorecer de esta manera a los estudiantes interesados en especializarse en procesos de gestión y/o producción escénica.

En el caso de los egresados, el Proyecto Curricular de Artes Escénicas podría ofrecer seminarios, cursos de educación continuada, especializaciones, etc, donde los profesionales en este campo puedan adelantar estudios en gestión y/o producción escénica de acuerdo con sus necesidades. De igual manera, es indispensable que el proyecto curricular, la facultad de artes Asab y en general la universidad Distrital, entiendan que es necesario acoger al egresado y acompañarlo en su oficio profesional, brindándole herramientas, espacios, contactos, encuentros, para garantizar el correcto desempeño profesional del bailarín, coreógrafo, actor, o director egresado del programa en Artes Escénicas.

Para finalizar, es posible comenzar a fortalecer el sector de las artes escenicas, si la facultad de artes Asab desarrolla una política integradora, donde los productos académicos, extraacadémicos, de estudiantes o egresados, se entiendan como la consecuencia de la formación que se adelanta en ella, y de esta manera poder generar espacios de participación, retroalimentación, evaluación y dialogo, que permitan tanto al estudiante como al egresado acceder a espacios nacionales o

internacionales, donde puedan difundir sus obras contando con el apoyo real (no solo nominal) de la institución que garanticen su participación en estos eventos.

FUENTES DE INFORMACION

- DE LOS RÍOS, Fernando, RODRÍGUEZ DE LECEA,Teresa. Obras completas: Escritos breves sobre cultura. Anthropos Editorial, 1997. 472 páginas.
- LOZANO, Ursula Mena, HERRERA CAMPILLO, Ana Rosa. Políticas culturales en Colombia: Discursos estatales y prácticas institucionales. M & H Editoras, 1994. Universidad de Texas.2008.
- Taller "Organización y Producción de Espectáculos Escénicos" Tallerista Marisa de León. Junio 4, 5 y 6 de 2005. IDCT.
- Ciclo de conferencias y seminario-taller: Gestión cultural y procesos de organización para el campo cultural de la danza en Bogotá. del 16 de septiembre al 2 de diciembre de 2006.
- Jornada – taller sobre "Procesos de gestión y Producción" Tallerista Sonia Abaunza. 17 de mayo de 2006. IDCT.
- Seminario sobre el ejercicio y el mejoramiento de las prácticas artísticas... 27 y 28 de febrero de 2009. Corporación nacional de la danza.
- II Simposio sobre cooperación cultural internacional y rueda de negociaciones culturales. Fundación Norte Sur. Biblioteca Virgilio Barco. 2, 3, y 4 de julio de 2008.
- GALEANO, Eduardo. Las venas abiertas de América Latina. Edition: 21. Siglo XXI, 2006. 379 páginas.
- LAO TSE, LAO TZU, LAO-TSE, ACOSTA, Fernando. Tao Te King. Ediciones Mandala, 1998. 180 páginas.
- SALAZAR, Gabriel, MANCILLA, Arturo, DURÁN, Carlos. Estado, legitimidad, ciudadanía. Lom Ediciones, 1999. 735 páginas.
- VILLAREAL VARÓN, José Miguel. La planeación local: espacios para la participación ciudadana y comunitaria. Bogotá.
- GOMEZ Y SAINZ. El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. Editorial Norma. 2006. 345 Páginas.

- SAPAG Y SAPAG. Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos. Editorial Planeta. 2004. 546 Paginas.
- HERNADEZ, Roberto y otros. Metodología de la investigación. M Graw Hill. Colombia 1997. 675 Paginas.
- CERDA, Hugo. Los elementos de la investigación. Editorial el Buhó. Bogotá, 1995. 1234 paginas.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa. México. 1998. 567 Paginas.
- GLENN A., Ronald W. HILTON, Paul N. GORDON, Julian. Traducido por Julián Vázquez Prada Gutiérrez. Presupuestos: Planificación y control de utilidades.Colaborador Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, Julián Vázquez Prada Gutiérrez. Edition: 5. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1990. 717 páginas.
- DE LA AVECILLA, Pablo Alonso. Los presupuestos... Publicado por Gonzlez, 1852. 300 paginas.
- VILLASANTE, Tomás R., HERNANDEZ, Dolores, GARRIDO, Francisco Javier. Metodologías y presupuestos participativos. CIMAS (Institution Publicado por IEPALA Editorial, 2002. 285 páginas.
- SURIA, Salvador Arnal, GONZALEZ, Jesús María. Manual de presupuestos y contabilidad de las corporaciones locales. Colaborador Jesús María González Puedo. Edition: 6. EL CONSULTOR, 2007. 1137 páginas.
- SABINO, Carlos. El proceso de investigación. 3ª edición. Panamericana. Bogotá. 1997. 1340 Páginas.
- LACOUTURE, Jean. André Malraux. Pantheon Books, 1975. Universidad de Michigan. 2007. 510 páginas.