

# Artífices

Formación en gestión artística y cultural

Artífices # 3 [2023]



# Gestión artística y cultural con enfoque comunitario

Cartilla pedagógica

La **BOGOTÁ**  
que estamos construyendo



INSTITUTO  
DISTRITAL DE LAS ARTES  
IDARTES

**BOGOTÁ**  
que estamos construyendo

# Artífices

Formación en gestión artística y cultural

## Alcaldía Mayor de Bogotá

**Claudia Nayibe López Hernández**  
Alcaldesa Mayor de Bogotá

## Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte

**Catalina Valencia Tobón**  
Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte

## Instituto Distrital de las Artes – IDARTES

**Carlos Mauricio Galeano Vargas**  
Director general

**Maira Ximena Salamanca Rocha**  
Subdirectora de las Artes

**Hanna Cuenca**  
Subdirectora de Equipamientos Culturales

**Leyla Castillo Ballén**  
Subdirectora de Formación Artística

**Liliana Morales**  
Subdirectora Administrativa y Financiera

**Germán Eduardo Corrales Benedetti**  
Asesor Oficina Asesora de Comunicaciones

**Ricardo Alfonso Cantor Bossa**  
Gerente de Artes Audiovisuales

**María Catalina Rodríguez Ariza**  
Gerente de Artes Plásticas y Visuales

**Eva Lucía Díaz Buckhardt**  
Gerente de Arte Dramático

**María Paula Atuesta Ospina**  
Gerente de Danza

**Carlos Alberto Ramírez Pérez**  
Gerente de Literatura

**Michael José Navarro Morales**  
Gerente de Música

**Giovanna Chamorro Ramírez**  
Profesional Especializada, Subdirección  
de las Artes

**Katia González Martínez**  
Contratista, Subdirección de las Artes

**Xiu Valentina Rodríguez Gómez**  
Contratista, Subdirección de las Artes

**Cindy Carolina Aguirre**  
Profesional Especializada, Subdirección  
de las Artes

**Quena Leonel**  
Línea de Sostenibilidad  
del Ecosistema Artístico

**Julieta Vera Quiroga**  
**Migdalia Tovar Murcia**  
Equipo de sectores sociales y territorios

**Diana Salavarieta**  
Línea Arte y Memoria sin Fronteras

**Carmensusana Tapia**  
Contratista equipo Grupos Étnicos

**Teatro R101**  
**Hernando Parra**  
Dirección general

## Corporación El Eje Creatividades Colaborativas

**Sandy Morales Serrato**  
**Laura Díaz García**  
**Diana Viancha**  
**Camila Arévalo**  
**Gabriela Pérez**  
**Santiago Mejía Narváez**  
**Leo Prieto**

© Instituto Distrital de las Artes-Idartes  
Febrero de 2023  
ISSN: en trámite

Idartes  
Carrera 8 n.º15-46  
Bogotá, D.C., Colombia  
(57-1) 379 5750  
contactenos@idartes.gov.co /  
www.idartes.gov.co



## MÓDULO I

### Cultura, comunidad y territorio

|  |    |
|--|----|
| Aprender desde el hacer: diálogo de experiencias     | 6  |
| Dimensiones de las prácticas culturales y artísticas | 7  |
| Enfoque diferencial en la gestión cultural           | 10 |
| Fomento en el sector cultura                         | 12 |
| A quién beneficia el proyecto                        | 14 |
| Lugares, territorios y necesidades                   | 16 |
| Fase de inspiración                                  | 17 |
| Revisión bibliográfica y referentes del proyecto     | 18 |
| Tejer redes  | 19 |

## MÓDULO II

### Diseño y formulación de proyectos artísticos y culturales comunitarios

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Idear es más que una idea      | 24 |
| Conceptualizar                 | 25 |
| Formular                       | 26 |
| Límites y alcances             | 27 |
| Objetivos del proyecto         | 28 |
| Acciones / actividades         | 30 |
| Metas / resultados / productos | 31 |
| Cronogramas                    | 32 |
| Presupuesto                    | 33 |
| Formatos de presentación       | 34 |

## MÓDULO III

### Gestión de recursos, sostenibilidad y comunicación

|  |    |
|--|----|
| Dimensiones de la sostenibilidad del ecosistema artístico y cultural | 36 |
| ¿Qué es la sostenibilidad?   | 37 |
| Fuentes de financiación  | 38 |
| Plan de comunicación del proyecto                                    | 44 |



Esta cartilla hace parte de los recursos pedagógicos de la estrategia Artífices: formación en gestión artística y cultural [2023], y plantea una ruta metodológica para la ideación y formulación de proyectos artísticos y culturales con enfoque comunitario para fortalecer con ello los procesos de gestión cultural en Bogotá.

Reúne un conjunto de herramientas metodológicas para proponer a sus lectores, ejercicios que apuntan a la visualización, organización y estructuración de la información que constituye un proyecto artístico y cultural con enfoque comunitario. Sitúa a las personas en el centro de la discusión, no desde una perspectiva individual, sino desde su capacidad de autoorganización, y de hacer comunidad a partir del trabajo en red.

Plantea la idea de entender la gestión cultural como un ejercicio consciente para transformar proyectos de intervención comunitaria por proyectos de trabajo comunitario. Propone acciones para hacer comunidad desde la transformación colectiva de una situación o la materialización de un deseo, incluso acudiendo a la creatividad colectiva para el desarrollo de tal proyecto. Desde esta perspectiva, la gestión cultural consiste en poner en diálogo diferentes miradas que se encuentran, habitan y comparten un mismo territorio, el cual es dotado de sentido desde la manifestación de las relaciones sociales producto del hecho cultural.

Ha sido pensada para estimular y fortalecer el acceso de agentes, colectivos y organizaciones sociales comunitarias en Bogotá al Programa Distrital de Estímulos y Apoyos Concertados del sector cultura, y en general, aportar al fortalecimiento de sus procesos de gestión artística y cultural comunitaria.

Se espera que acompañe y apoye la consolidación de ideas y proyectos que transforman territorios y empoderan comunidades en la ciudad. Para lograrlo, se incluyen enlaces a documentos que permitan profundizar los temas desarrollados a lo largo de los tres módulos, y propone una ruta metodológica, que busca desarrollar de manera clara la formulación de un proyecto artístico y cultural a través de una serie de ejercicios prácticos.

Durante su lectura encontrarán el siguiente ícono, como referente para dirigirse al cuaderno de trabajo y desarrollar allí, diferentes ejercicios asociados a la formulación del proyecto.





## Módulo 1

# Cultura, comunidad y territorio

## Aprender desde el hacer: diálogo de experiencias



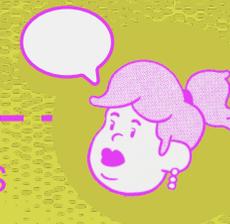
El diccionario define la palabra experiencia como todo el conocimiento que se obtiene a través de la práctica. Aprendizaje que se logra gracias a acontecimientos vividos por cada persona. Aprendizajes individuales y colectivos que en un constante diálogo han permitido el desarrollo social, económico, político, ecológico y cultural de los seres humanos. Arraigado en las más cotidianas e invisibles relaciones individuales y sociales, todos estos aprendizajes determinan comportamientos y acciones que derivan en rasgos culturales. Un aprendizaje dado por la observación, una experiencia adquirida por la imitación e interpelada por la razón.

Luego, el resultado de este aprendizaje también ha permitido que desde las prácticas culturales se pongan en crisis hábitos y comportamientos para transformar diversas experiencias de vida. En cierto sentido, su mediación en temas íntimos y comunes, mantiene una invitación a desaprender rasgos culturales que luego de ser aprendidos no generan bienestar, por el contrario, reproducen violencias y estereotipos, que son susceptibles de ser resignificados. Las prácticas culturales permiten múltiples formas de leer el mundo, y su difusión permite que quien se interpela con ellas, encuentre otras perspectivas para acercarse y relacionarse con esos aprendizajes, reconociendo en la experiencia propia, herramientas para la transformación cultural.

Desde esta perspectiva, el oficio de la gestión cultural debe promover escenarios para difundir y amplificar las discusiones en torno a lo cotidiano, a eso que es personal y es político, y debe ser conversado colectivamente. Gestionar y difundir las prácticas culturales genera nuevas narrativas frente a la lectura de la “realidad”, de eso que se dice “es cultural”. Es relevante reconocer que parte de la experiencia de vida del agente cultural, de sus deseos e intereses, y de cómo éste, observa el mundo, se traduce en dispositivos de transformación cultural que modifican la experiencia de vida de personas que interactúan con estos.

Hablar de diálogos de experiencias en la gestión cultural, es hablar de encuentros y articulaciones de aprendizajes que se dan para identificar, compartir y crear los medios para amplificarse. Para ello, este ejercicio propone una mirada en dos sentidos. La primera permite reconocer otras experiencias que puedan inspirar o motivar una idea, y la segunda, se enfoca en compartir un camino recorrido para evitar replicar errores y tener información útil para la toma de decisiones.

Para concluir, es importante interlocutar con proyectos consolidados, que permitan a partir de la reflexión sobre lo hecho, un escenario de retroalimentación crítica frente al proyecto propio, reconociendo las particularidades de cómo atienden las necesidades o intereses de una comunidad específica. El diálogo de experiencias debe permitir el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos de gestión cultural.



## Dimensiones de las prácticas culturales y artísticas

Según la UNESCO (entidad adscrita a la Organización de Naciones Unidas - ONU, y en la cual se ciñen las políticas públicas de cultura en nuestro continente), la cultura es el conjunto de rasgos distintivos materiales, inmateriales, espirituales y afectivos de un grupo social que se transmiten de generación en generación y que le dan sentido y significado a las prácticas individuales y colectivas de ese grupo. La cultura se puede expresar en los modos de vida, las artes, sistemas de valores y de creencias, pautas de conducta, entre otros aspectos que le permiten al grupo social generar cohesión e identidad.

En Colombia, el Plan Nacional de Cultura 2022-2032 (un instrumento de planeación del quehacer público para definir “lineamientos estratégicos que contribuyan a cambios estructurales” del sector cultura, arte y patrimonio), identifica en el ecosistema de la cultura una serie de categorías que agrupan la diversidad de expresiones, manifestaciones y prácticas culturales, artísticas y patrimoniales del país; estas categorías son:

**Actores:** portadores del patrimonio, creadores y cultores, investigadores, formadores y educadores, gestores culturales, mediadores culturales, entidades distritales de cultura, entidades departamentales de cultura, entidades nacionales de cultura, entre otros.

**Sectores:** 1. Memoria y patrimonio cultural 2. Industrias culturales y creativas y 3. Creación, artes y contenidos culturales

**Procesos:** 1.Creación, 2.Salvaguarda y protección, 3.Transmisión de saberes y prácticas, 4. Educación, formación y aprendizaje, 5. Investigación y gestión del conocimiento, 6.Producción, Mediación, 7.circulación y divulgación, 8.Gestión, gobernanza y participación, 9.Apropiación, acceso y consumo.



Para profundizar el tema visita el enlace: [Plan Nacional de Cultura 2022-2032](#)



## Dimensiones de las prácticas culturales y artísticas

Desde el Plan Nacional de cultura\*, se contemplan las dimensiones del subcampo de las artes:

**Formación:** comprende las prácticas educativas que oscilan desde lo informal para la sensibilización y acercamiento de aficionados a las prácticas de las artes, hasta los aprendizajes en ámbitos académicos formales de la educación preescolar, básica, media, vocacional, para el trabajo y el desarrollo humano, pregrado y posgrado. Sus contenidos son específicos con relación al subcampo de las artes y responden al diálogo de saberes, la calidad, la cobertura, la pertinencia y la proximidad. Esta dimensión no solo está enfocada a la creación, sino que se extiende a las distintas dimensiones: formación para la investigación, formación para la circulación y gestión y formación en la apropiación.

**Creación:** comprende las prácticas que apuntan a procesos, productos, obras, hechos o expresiones que a través del pensamiento estético y poético reflejan, generan e intensifican nuevas formas de percibir, entender, experimentar, criticar y alterar las realidades. Surgen tanto en las exploraciones dentro de las áreas artísticas con herramientas propias de su quehacer disciplinar, como de los intercambios con otras áreas del conocimiento.

**Circulación:** muestra las prácticas que facilitan la relación, el encuentro y la proyección de los resultados de la creación, la formación y la investigación en la artes con los diversos públicos haciendo uso de espacios físicos y virtuales.

**Investigación:** reúne las prácticas con las que se teorizan, documentan, evalúan y analizan las distintas dimensiones del subcampo artístico. Incluye la producción de conocimiento de carácter académico, la producción de textos de crítica y la documentación que pretende estudiar de manera rigurosa los distintos procesos y dimensiones.

**Apropiación:** reúne las prácticas de apreciación, valoración, resignificación, uso, intervención y transformación de los productos, procesos y prácticas de las artes, por parte de la población. Esta dimensión es estratégica para generar procesos de acceso, sensibilización, disfrute, práctica aficionada y consumo de las artes”.



[!] Dirígete al cuaderno de trabajo y realiza el ejercicio # 1: identifica en cuál/es áreas artísticas y patrimoniales, así como en qué dimensiones se encuentra tu idea de proyecto.

\*Textos tomados de: <https://cutt.ly/C3jZNmn>



## Enfoque diferencial en la gestión cultural

La implementación de enfoques que se complementan, integran e interrelacionan, posibilita acciones y análisis más complejos sobre las situaciones sociales y aporta a la eliminación de violencias y brechas de desigualdad existentes, reconociendo como su principal cimiento el enfoque en derechos humanos. A continuación, se describen de manera concreta cada uno de estos enfoques.

**Enfoque de derechos:** el Fondo de Población de las Naciones Unidas, define el enfoque basado en los derechos humanos como aquel enfoque que se centra en los grupos de población que son objeto de una mayor marginación, exclusión y discriminación. Este enfoque a menudo requiere un análisis de las normas de género, de las diferentes formas de discriminación y de los desequilibrios de poder, a fin de garantizar que las intervenciones lleguen a los segmentos más marginados de la población.

**Enfoque de género:** permite comprender, desde una perspectiva interseccional, las relaciones de poder y desigualdad que existen entre mujeres y hombres, y que se reproducen a través de imaginarios, creencias, roles y estereotipos de género. Su fin es promover el goce efectivo de derechos por parte de mujeres y personas con identidades de género diversas.

**Enfoque poblacional:** permite la comprensión y reconocimiento de las relaciones entre la dinámica demográfica y los aspectos ambientales, sociales y económicos que son responsabilidad del gobierno distrital y nacional dentro de su territorio, en función de las necesidades, características, modos y costumbres de la ciudadanía.

**Enfoque diferencial:** reconoce que existen grupos y personas que han sido históricamente discriminados debido a su pertenencia étnica, orientación sexual, identidad de género, creencia religiosa, ubicación geográfica, discapacidad, situación socioeconómica, y de la intersección de diversos sistemas de opresión que impiden el acceso a las oportunidades en igualdad de condiciones. Su finalidad es aportar a la oferta institucional, herramientas y mecanismos para garantizar adecuadamente el acceso a bienes y servicios, reconociendo las particularidades y especificidades de las personas, así como de los distintos grupos sociales.

**Enfoque territorial:** parte de la comprensión del territorio como una construcción social que tiene particularidades, que no solo surgen de los aspectos biofísicos sino también de las relaciones que sobre él se construyen. Implica una planeación del territorio en los distintos niveles: local, distrital, regional y, una sensibilidad frente a las disparidades y desbalances existentes entre aquellos niveles. Este enfoque exige actuar con un criterio básico de justicia territorial, que procure reconocimientos sociales y ambientales para sus habitantes y/o pueblos originarios.



## Enfoque diferencial en la gestión cultural

**Enfoque de redes:** entendido como un sistema dinámico de comunicación, colaboración, apoyo y asociación entre personas, colectivos u organizaciones. Exige esfuerzos conjuntos, alianzas, participación activa y responsabilidades definidas con el fin de cumplir objetivos comunes. Este enfoque busca la generación de alianzas entre agentes del sector cultural, artístico, patrimonial y creativo para fortalecer la articulación intersectorial.

**Discriminación múltiple - Interseccionalidad:** la Organización de Naciones Unidas (ONU) lo define como la complejidad de la discriminación que implica más de un motivo. También se conoce como “aditiva”, “acumulativa”, “compuesta”, “interseccional”, “compleja” o “desigualdades multidimensionales.” Y tiende a describir dos situaciones: (1) la situación en la que una persona se enfrenta a más de un motivo de discriminación (es decir, discriminación por razón de sexo y discapacidad, o género y orientación sexual). (2) La situación en la que la discriminación afecta solo a quienes pertenecen a más de un grupo (es decir, solo mujeres con discapacidades y no hombres con discapacidades).

El Plan Nacional de Cultura 2022-2032 plantea que: “el enfoque interseccional insta a entender las expresiones e identidades culturales a partir de las múltiples interacciones de dichas características en la vida cotidiana de las personas; por lo tanto, busca generar acciones dirigidas a atender formas de discriminación particulares.”



Para profundizar el tema visita el enlace: [Lineamientos para implementar el enfoque poblacional diferencial](#)



[!] Dirígete al cuaderno de trabajo y realiza el ejercicio # 2: Qué enfoques tienen en cuenta y se aplican en el proyecto.



[!] Dirígete al cuaderno de trabajo y realiza el ejercicio # 3: Reconozco las intersecciones que enfrentan las personas que se involucrarán/beneficiarán en mi proyecto.

## Fomento del sector cultural y artístico



La Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá\*, como cabeza de sector define en su página web, “el fomento como el conjunto de programas impulsados desde las entidades públicas que conforman el sector cultura, con el propósito de promover, reconocer y fortalecer las prácticas artísticas, culturales y patrimoniales de la ciudadanía, garantizando un impacto integral e incluyente sobre la ciudad y favoreciendo el ejercicio libre y creativo de los derechos culturales de todos y todas a través de cuatro programas:

**i. Programa Distrital de Estímulos –PDE–** es una estrategia para fortalecer los procesos, proyectos e iniciativas desarrolladas por los agentes del sector y de la ciudadanía en general, a través de la entrega de estímulos mediante convocatorias públicas para el desarrollo de propuestas o para realzar la excelencia de procesos y trayectorias relevantes en donde el arte, la cultura y el patrimonio sean centrales.

La oferta de convocatorias del PDE está en concordancia con las metas del Plan de Desarrollo de la ciudad y se revisa de manera permanente en relación con los diagnósticos y las estrategias de los planes sectoriales e institucionales.

**ii. Programa Distrital de Apoyos Concertados –PDAC–** Es una estrategia para promover y apoyar la realización de proyectos de iniciativa privada y de interés público, acordes con el Plan de Desarrollo Distrital vigente y encaminados a fomentar y dinamizar las prácticas artísticas, culturales, patrimoniales y de cultura ciudadana en la ciudad de Bogotá. El programa se implementa mediante la conformación de un banco de proyectos presentados por organizaciones sin ánimo de lucro, de derecho privado y de reconocida idoneidad.

**iii. Programa de Fortalecimiento a los Agentes del Sector –PFAS–** A través de este programa, se pretende generar estrategias que fomenten el fortalecimiento de capacidades a los diferentes agentes que hacen parte del proceso, aportando así a la construcción de la equidad social, al reconocimiento de la diversidad cultural y al desarrollo de relaciones de convivencia interculturales en la ciudad.

**iv. Programa Distrital de Alianzas Estratégicas –PDAE–** Es una estrategia para implementar proyectos surgidos de una iniciativa pública o mixta y acordes con el Plan de Desarrollo Distrital vigente, en alianza con una entidad privada sin ánimo de lucro con trayectoria y reconocida idoneidad en el sector artístico, cultural o patrimonial”.

\*Textos tomados de: <https://cutt.ly/s3jCVNI>



**V. Programa Distrital de Salas Concertadas** implementado a través del Instituto Distrital de las Artes - Idartes, para el fortalecimiento de las salas de teatro y circo que desarrollan procesos y proyectos para las artes escénicas, propiciando el quehacer de creadores, directores, actores, técnicos y demás personas vinculadas a las disciplinas y oficios del campo, así como para garantizar a la ciudadanía el acceso a una programación artística permanente y de calidad, con variedad de géneros, formatos y propuestas estéticas, dirigida a públicos diversos.

**VI. Invitaciones públicas** - hasta este momento han sido implementadas a través del Instituto Distrital de las Artes - Idartes, para fortalecer las prácticas artísticas y culturales a través de reconocimientos monetarios y técnicos, que permiten la cualificación de la ciudadanía en procesos de formación, creación, circulación de proyectos de corta duración, acceso a equipamientos de la entidad y participación en bancos de asesorías y proyectos para la vinculación a programas del Idartes.



Para profundizar el tema visita el enlace: [Portafolio Distrital de Estímulos 2023](#)



Para profundizar el tema visita el enlace: [Portafolio Distrital de Apoyos Concertados 2023](#)



## Fase de inspiración

Dentro de la ruta metodológica que plantea esta cartilla, la fase de inspiración se encuentra en el principio de las etapas que conforman un proyecto. Consiste en reconocer las motivaciones, deseos y/o problemas que afectan o son del interés de un grupo específico de personas que comparten un mismo territorio.

Con ello, el resultado de esta fase debe ser el reconocimiento de la idea de proyecto, además de abonar en la relación de quiénes promueven el proyecto con el contexto en donde se desarrollará. Para iniciar, se propone una ruta de trabajo que comprende un conjunto de ejercicios que buscan:

- Identificar y reconocer quiénes y cómo son las personas que se ven involucradas y/o beneficiadas por el proyecto.
- Cómo es el lugar en el que se encuentran, ¿qué características tiene?
- Identificar y analizar ese problema o interés común.
- Qué material bibliográfico puede aportar para entender, complejizar y solucionar/transformar el problema identificado.
- Qué proyectos artísticos y culturales se han realizado motivados por temáticas similares.



[!] Dirígete al cuaderno de trabajo y realiza el ejercicio # 4: Los motivos, las causas, los derechos.



[!] Dirígete al cuaderno de trabajo y realiza el ejercicio # 5: Identificando el marco normativo del proyecto.



Para profundizar el tema visita el enlace [Listado de derechos humanos - ONU](#)



## A quién beneficia el proyecto

El primer bloque de información que se debe levantar y organizar, tiene que ver con las personas que pueden verse involucradas, beneficiadas o afectadas por el proyecto. Los proyectos artísticos con enfoque comunitario se piensan para grupos sociales y/o poblacionales específicos, que tienen condiciones y situaciones específicas. En la medida en la que se logran incluir estas características, el proyecto adquiere mayor pertinencia, coherencia y apropiación social. Tres características que siempre deben estar presentes.

Para ello, la aplicación de un enfoque diferencial se vuelve necesaria, pues reconociendo que todas las personas son iguales ante la ley, y, que la “igualdad” entre “iguales” tiene sus matices, quienes gestionan lo cultural, deben crear e implementar acciones acordes a las necesidades, diferencias y desigualdades que tienen grupos poblacionales y/o sociales en sus territorios.

Entonces pensar un proyecto con este enfoque, es poner en el centro de la discusión a las personas. Aquellas que hacen parte de la comunidad que el proyecto busca fortalecer y empoderar en algún sentido. Al final, las acciones de un proyecto artístico con enfoque comunitario deben aportar en la creación de escenarios de igualdad real y efectiva.

Las entidades del Estado adoptan los lineamientos de las políticas públicas formuladas, ya que éstas crean el marco jurídico para reconocer y aplicar los enfoques diferenciales en los programas y proyectos que adelantan. El Instituto Distrital de las Artes - Idartes reconoce como sujetos de especial protección constitucional, a las personas que se encuentran en alguna de las siguientes condiciones y/o situaciones: actividades sexuales pagas, fenómeno de habitabilidad en calle, sectores sociales LGBTI, adultez, juventud, migrantes, desplazamiento interno, mujeres y equidad de género, persona mayor, persona con discapacidad, personas reincorporadas, población privada de la libertad, víctimas de la trata de personas y personas víctimas en el marco del conflicto armado colombiano.