

# Documento de sistematización del proceso de mentorías

## Programa Expedición Sensorial (Dirección de Artes)

### Año: 2020

#### 1. Introducción

El presente documento contiene información recolectada, organizada y analizada del proceso de mentorías desarrollado durante los meses de septiembre, octubre y noviembre del año 2020. Las fuentes de información utilizadas fueron documentos institucionales del programa Expedición Sensorial, algunos reportes del equipo de mentores entregados a la coordinación del proceso de mentorías, y entrevistas realizadas a la responsable de dicho proceso en el Ministerio de Cultura, la coordinadora del proceso, el representante legal de CorpoElite y algunos integrantes del equipo de mentores.

La estructura del documento es la siguiente:

- ❑ Marco y antecedentes institucionales del proceso de mentorías. En este apartado se hace referencia al contexto institucional donde surge la idea de realizar un proceso de mentorías y las razones por las que fue configurado.
- ❑ Descripción de los momentos o fases del proceso de mentorías. En este punto se hace referencia a los diez momentos principales del proceso y cómo fueron desarrollados.
- ❑ Lecciones aprendidas. A partir de la manera como se desarrollaron los momentos o fases del proceso de mentorías, se identifican los aciertos, desaciertos y retos que se presentaron durante el proceso.
- ❑ Resultados. En este apartado, se señalan los principales resultados cualitativos y cuantitativos del proceso de mentorías.
- ❑ Recomendaciones. Finalmente, a partir de las lecciones aprendidas, se hace una serie de recomendaciones para futuras vigencias del proceso de mentorías.

Con este documento, se busca brindar información al programa Expedición Sensorial, y en general al Ministerio de Cultura, para tomar decisiones, con base en la experiencia, que permitan dar continuidad a procesos de capacitación y acompañamiento efectivos y de impacto directo en iniciativas organizativas culturales comunitarias que buscan consolidar su quehacer desde las prácticas de la gestión cultural. También se busca que este proceso quede documentado y referenciado para sus futuros ajustes y rediseños institucionales.

## **2. Marco y antecedentes institucionales del proceso de mentorías**

Según palabras de María Angélica Rodríguez, responsable del proceso de mentorías en el programa de Expedición Sensorial, la idea de hacer mentorías surgió como propuesta para virtualizar las acciones del programa debido a las restricciones que trajo consigo la pandemia, y para fortalecer la Línea de gestión local que no tenía un mayor desarrollo, lo cual era estratégico fortalecer pues Expedición Sensorial incentiva y fomenta procesos pero había una debilidad en la entrega de herramientas, capacitaciones y acompañamiento de gestión y autogestión a dichos procesos.

La otra razón por la que se consideró un proceso de mentorías personalizado e intensivo en el tiempo fue por la necesidad que identificó el programa de hacer un acompañamiento “cuerpo a cuerpo” para lograr un impacto real en las iniciativas culturales más consolidadas del territorio, pues la formación en gestión que habían adelantado se había centrado en formulación de proyectos de manera general con la Dirección de Fomento Regional del Ministerio de Cultura, y luego un ejercicio con la Corporación Minikusuto, pero no se había adelantado como tal un proceso personalizado para la gestión cultural.

Las asesoras del programa se inspiraron en un proyecto de la Cámara de Comercio de Bogotá<sup>1</sup> que hacía mentorías, y a su vez, tuvo una suerte de antecedente en Montes de María donde Expedición Sensorial había adelantado un proceso de mentorías a una menor escala en el año 2018, cuando formadores, laboratoristas y participantes de los laboratorios de investigación-creación de los años 2016 y 2017 que lideraban iniciativas, diligenciaron un formato para identificar sus estados de nivel de gestión pues estaban interesados en un acompañamiento más cercano. A partir de este diagnóstico, se agruparon las 14 iniciativas participantes según su área, dimensión y tema, y se les ofrecieron mentorías en asuntos relacionados con la comunicación, pedagogía, producción musical, herramientas de cultivo, y diferentes asuntos disciplinares mas no necesariamente fueron abordados aspectos relativos a la gestión, aún si bien hubo charlas colectivas sobre la gestión cultural.

Los criterios que se tuvieron al inicio para diseñar el proceso de mentorías fueron:

- ¿Cuántos proyectos puede un mentor acompañar “cuerpo a cuerpo”? Se determinaron 5 proyectos, beneficiando, en el mejor escenario, una iniciativa por municipio donde actúa el programa. Así, se definió beneficiar 45 iniciativas, implicando así la necesidad de vincular a 9 mentores.

---

<sup>1</sup> Tal como señala la Cámara de Comercio de Bogotá en su página web, “desde inicios de 2014, inició el diseño e implementación de un programa de Mentoría con inversión, el cual está enfocado al fortalecimiento empresarial que permite la integración de los componentes de mentoría e inversión, donde emprendimientos de gran impacto son acompañados por mentores que les ayudan a transformar sus negocios en empresas sostenibles y donde, además, tienen la opción de invertir en ellas al final de este proceso. Los emprendimientos participantes encuentran beneficios como: contar con el apoyo de un mentor con experiencia, definición de la estrategia empresarial y política de gobierno corporativo, definición del plan expansión, mejoramiento de la gestión financiera, entre otros”. En: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-Fortaleza-su-empresa/2017/Marzo/Que-es-el-programa-de-Mentoria-con-Inversion> (consultado el 11 de diciembre de 2020).

- Proyectos relacionados con las áreas artísticas que atiende el Ministerio de Cultura desde la Dirección de Artes, como son el teatro, el circo, las artes visuales, la literatura y la música.
- Además de considerar a organizaciones formalizadas, también se tuvo en cuenta a beneficiarios (agrupaciones/colectivos) de los territorios que no necesariamente están constituidos con una figura jurídica.
- Las temáticas que se consideraron en un principio fueron amplias, tales como gestión cultural, presentación de proyectos, redes, asociatividad y formalización.
- En cuanto al equipo de trabajo, se consideró involucrar mentores con experiencia en gestión cultural, prácticas artísticas y trabajo comunitario. También se tuvo en cuenta una solicitud del Pacífico sur-nariñense de involucrar a mentores de la región.

Otro papel clave debía ser el de la coordinación del proceso de mentorías, que debía tener una importante experiencia en gestión cultural, pues, entre otros asuntos, se debía con esta persona precisar aún más los temas de las mentorías, los cuales, en todo caso, dependían del diagnóstico que se le realizaría a las iniciativas para particularizar la mentoría.

- En cuanto a los planes de inversión (un componente que hizo parte del proceso de mentorías, como se expondrá en el acápite siguiente), se consideraron como un elemento que permitiera fortalecer algún aspecto de cada iniciativa. También se pensó en estos apoyos en especie sobre todo en época de pandemia, pues cualquier tipo de apoyo iba a ser positivo.
- Por último, se consideró una duración de las mentorías de 4 meses, pero para optimizar los recursos, se decidió que fuera de 3 meses y así usar el recurso restante para el plan de inversión que se desarrolló con cada iniciativa.

### 3. Descripción de los momentos o fases del proceso de mentorías

El proceso de mentorías se puede entender como ejercicio piloto de un acompañamiento personalizado, a la medida e intensivo que tenía básicamente dos componentes: el acompañamiento a través de sesiones de trabajo conjunto (y según la metodología de trabajo que haya propuesto cada mentor) y un plan de inversión consistente en brindar recursos en especie (correspondiente a \$2.500.000 MCTE) para un uso específico<sup>2</sup> definido de manera conjunta entre las iniciativas y las y los mentores.

A partir de la conversación que se sostuvo con María Angélica Rodríguez, se identificaron los siguientes momentos o fases del proceso de mentoría:

#### 3.1. Planeación

Como se señaló en el anterior acápite, la idea surgió en el programa de Expedición Sensorial como respuesta a la virtualización de la oferta institucional del Ministerio de Cultura ante las medidas de bioseguridad que trajo consigo la pandemia, la necesidad de fortalecer la Línea de gestión local del programa y se basó de manera general en el modelo de mentorías de la Cámara de Comercio de Bogotá. En este sentido, el programa diseñó un documento grueso titulado Orientaciones para el desarrollo de la acción de mentorías 2020 entregado a las y los mentores, en donde se hacía una breve reseña del programa, su objetivo para la vigencia 2020,

---

<sup>2</sup> Los recursos del plan de inversión podían destinarse a servicios y/o bienes o insumos así:

##### Servicios:

- Alquiler de vestuario.
- Alquiler de equipos (medios audiovisuales, sonido, computo, etc).
- Producción de encuentro o evento (servicios de transporte, alimentación, alojamiento, alquiler de espacio, alquiler de sonido).
- Alimentación e hidratación (refrigerios, almuerzos, etc.).
- Transporte (intermunicipal, interveredal, fluvial, etc.).
- Mantenimiento de instrumentos.
- Fotocopiado (material pedagógico, documentos de trabajo didáctico, etc.).
- Publicidad (plan de mercadeo, entre otros).
- Diseño de imagen corporativa (logo, pendones, posicionamiento de marca, etc.).
- Creación de portafolio artístico y/o de servicios.
- Fotografía, video, audio.
- Marketing (prensa, redes sociales, etc.).
- Elaboración de podcast.
- Diseño e impresión para publicaciones (cartilla, cuentos, entre otros).
- Grabación - producción musical.
- Servicios profesionales en pedagogía, investigación, sistematización.
- Formación técnica o profesional (talleristas en danza, música, producción audiovisual, entre otras).
- Asesoría especializada.

##### Bienes/insumos:

- Materiales para procesos formativos con niños (kit: cuadernos, lápices, borradores).
- Memorias USB o dispositivos de almacenamiento de información.
- Materiales para realizar actividades pedagógicas de creación escénica, música y danza.
- Materiales para hacer murales.
- Materiales para dictar talleres en muralismo, marroquinería, modistería y repostería.
- Materiales para el desarrollo de talleres didácticos.

el objetivo principal de las mentorías, su esquema general (duración, equipo, número de proyectos a beneficiar y a quiénes iba dirigido), y los aspectos generales para su desarrollo:

- a. Diagnóstico: cada mentor debía realizar, al inicio del proceso, un diagnóstico con cada iniciativa para identificar su estado actual en términos organizativos y de gestión. “Este ejercicio permitirá identificar las necesidades y debilidades del proyecto, y así definir las temáticas y contenidos que serán implementados para fortalecerlo en cada caso y brindar una asesoría pertinente según las características de cada iniciativa cultural” (apartado del documento Orientaciones para el desarrollo de la acción de mentorías 2020).
- b. Planes de trabajo: cada mentor debía, a partir del diagnóstico realizado previamente, y de manera concertada con las iniciativas bajo su cargo, diseñar un plan de trabajo a la medida de las necesidades organizativas y de gestión de cada iniciativa. Los componentes generales de este plan de trabajo eran: objetivo general, objetivos específicos, ejes de trabajo (contenidos a trabajar y actividades a desarrollar), metodología, resultados esperados y productos finales propuestos.
- c. Producto de la mentoría: en cada plan de trabajo debía considerar un producto derivado del proceso de mentoría, el cual respondería a las necesidades específicas de cada iniciativa y a la propia propuesta concertada en dicho plan.
- d. Apoyo en especie: consistente en un plan de inversión de recursos otorgados a las iniciativas en especie. El valor total de dicho plan correspondía a \$2.500.000 MCTE y debía destinarse sólo a cierto tipo de servicios y bienes o insumos (estos se señalaron al inicio de este acápite).

Además de estos elementos, se consideraba, a manera de instrucción para las y los mentores, la elaboración de informes semanales y mensuales, y la asistencia a reuniones de seguimiento y de socialización de los resultados del proceso.

Para la definición de los temas y metodología a desarrollar durante el plan de trabajo, si bien debían responder a los resultados del diagnóstico, desde la coordinación de las mentorías (complementando lo establecido por el programa Expedición Sensorial en el documento Orientaciones para el desarrollo de la acción de mentorías 2020), se indicaron algunos de los temas a ser abordados<sup>3</sup>, los cuales fueron:

*Eje Liderazgo cultural:*

Temas: cultura, territorio y comunidad; arte para la transformación social; derechos culturales; experiencias de procesos culturales con impacto territorial; y cultura comunitaria, posconflicto y paz territorial.

---

<sup>3</sup> La propuesta temática hecha desde la coordinación de las mentorías, respondió a la experiencia en gestión cultural comunitaria desarrollada en 15 años de trabajo en esta área cultural.

#### *Eje Gestión cultural:*

Temas: qué es la gestión cultural; organización cultural (tipos de organización y trabajo en red); procesos y proyectos culturales; etapas de los proyectos; tipos de recursos; convocatorias; y colaboraciones y alianzas.

#### *Eje Etapa de proyectos:*

Tema: herramientas para la formulación de proyectos, a partir de una estructura básica (formulación de planteamiento del problema/antecedentes + justificación + objetivos + actividades + presupuesto + cronograma); herramientas para la implementación de un proyecto (organización, gestión y seguimiento); y herramientas para la evaluación (informes técnicos y financieros).

#### *Eje Fuentes de financiación:*

Temas: identificación de la gestión de recursos que se hace a nivel territorial por parte de los gestores culturales; identificación de convocatorias municipales, departamentales y nacionales; identificación de patrocinios en el territorio; y otras fuentes de financiación.

En palabras de Sandy Morales Serrato, coordinadora del proceso de mentorías, los ejes y los temas propuestos se pusieron a consideración de las y los mentores para sus ajustes y retroalimentación, sin embargo, a pesar de la experiencia del equipo de mentores, no tuvo mayores cambios al inicio y fueron abordados durante las mentorías (con sus particularidades según la dinámica y necesidad organizativa y de gestión de cada iniciativa), lo que responde a que son ejes y temáticas que se manejan en el campo de la gestión cultural. En todo caso, se hicieron aportes a la forma del documento guía<sup>4</sup> y fue un proceso que se construyó desde la práctica, bajo la lógica del aprender haciendo.

Otros aspectos considerados para la delimitación de los temas abordados durante la mentoría fueron la atención personalizada e intensiva, la comprensión de las lógicas y dinámicas de las comunidades, el saber escuchar, buscar la empatía, tener paciencia, y comprender los problemas de conectividad de las personas participantes.

Como elemento constitutivo de la planeación, también es importante tener en cuenta la selección del operador por parte del Ministerio de Cultura. La dinámica característica del programa de Expedición Sensorial ha sido contratar en las regiones por su enfoque “diferenciado”, y los conocimientos de las dinámicas de estos operadores en región, además de querer dejar los recursos en los territorios. Se pensaba continuar así, y que además este operador tuviera experiencia en gestión y artes, tejido social y construcción de paz; trabajo a través de la virtualidad, así como experiencia en, por lo menos, 5 de los municipios priorizados.

Por el esquema virtual del proceso de mentorías, el programa decidió operar con un solo operador pues ya no era necesario ir a terreno; además la pandemia retrasó el proceso de contratación y las dinámicas para atender la emergencia sanitaria generó retos que en la marcha no se podían atender.

---

<sup>4</sup> La coordinación de la mentorías entregó al equipo de mentores un documento guía que contenía los ejes, temas, y enlaces de referentes y propuestas metodológicas para su abordaje.

### 3.2. Convocatoria a iniciativas e identificación de mentores.

La convocatoria fue abierta y focalizada en los municipios priorizados por el programa Expedición Sensorial, correspondiente a municipios PDET. Se hizo uso de las bases de datos del programa y se envió la información de la convocatoria a alcaldes y encargados de cultura departamental y municipal; beneficiarios que hicieron parte del programa, en especial formadores y laboratoristas, o quienes participaron en talleres de formulación de proyectos y producción de eventos. También se hizo la difusión a través de un grupo de Facebook del programa<sup>5</sup>. El material comunicativo usado para la convocatoria fueron piezas visuales y videos cortos para enviar por WhatsApp.

**Imagen 1.** Pieza visual de difusión de la convocatoria



<sup>5</sup> Éste fue un grupo que abrió Expedición Sensorial en el año 2017 a raíz de una petición del equipo local en cuanto a tener más información de lo que realiza el programa de Expedición Sensorial; en el grupo hay personas con quienes el programa ha trabajado en los territorios, y otras personas diversas de las regiones y el país interesadas en este tipo de procesos culturales comunitarios.

Imagen 2. Pieza visual de difusión de la convocatoria



Los criterios habilitantes para aplicar a la convocatoria fueron:

- Documentos que avalaran la trayectoria mínima de un (1) año de la iniciativa.
- Material de registro o documentos en cualquier formato que evidenciaran los antecedentes o avances del proyecto presentado.
- Certificado de Cámara de Comercio y RUT de la organización sin ánimo de lucro (para quienes aplicara).
- Fotocopia del documento de identidad y hoja de vida de cada integrante de la agrupación o colectivo.
- Formulario de participación y ficha de proyecto diligenciados en línea.

Si bien durante el tiempo de apertura de la convocatoria estaban aplicando iniciativas, fue necesario ampliar el plazo (en total fueron 13 días calendario), haciendo un acompañamiento más personalizado para la aplicación mediante llamadas telefónicas, pues las personas no revisaban los correos electrónicos, y la gente se “frenó” por la palabra mentorías ya que no se comprendía esa noción, no es muy común, aún si bien estaba en la descripción de la convocatoria, María Angélica Rodríguez reconoce que “la gente no lee, es más de tradición oral”. Las personas interesadas preguntaban si se iba a tener formación artística, se iban a vincular a los formadores<sup>6</sup>, o si iba a haber dotación de instrumentos o vestuario.

Otra dificultad que se presentó durante la convocatoria fue el obstáculo que le generó a algunas personas el diligenciamiento en línea del formato usado para la aplicación pues estaba en Google Form y se debía contar con un correo de la plataforma Gmail, además no se podían anexar los documentos requeridos en los requisitos, por lo que se debió habilitar un correo electrónico para la recepción de estos soportes.

En total aplicaron 59 iniciativas de manera correcta, pues hubo propuestas que se presentaron

---

<sup>6</sup> Normalmente, el programa de Expedición Sensorial contrata a personas en los territorios para que dicten los procesos de formación artística, razón por la cual se generó esta confusión.



dos veces o que no aplicaron a la figura que correspondía. Del lugar donde menos iniciativas se presentaron fueron de la región del Catatumbo, tal vez, explica María Angélica Rodríguez, porque el grupo de formadores no es tan arraigado al programa de Expedición Sensorial, y hay menos procesos de prácticas artísticas al ser una región más agrícola, y con altos niveles de violencia armada; también fue baja la participación de la región Pacífico medio, aplicando sólo 4 iniciativas.

En cuanto a la identificación y selección de los mentores, se buscaba personas con experiencia en la gestión territorial, el desarrollo de procesos dentro de las prácticas artísticas y culturales, la reconstrucción del tejido social, el trabajo comunitario y la construcción de paz.

Teniendo en cuenta el criterio señalado en el primer acápite de este documento en cuanto a que un mentor podía máximo acompañar a 5 iniciativas, se vincularon a 9 mentores provenientes de diferentes regiones, tales como Puerto Colombia (Atlántico), Santa Marta (Magdalena), Barbacoas (Nariño), Mosquera (Nariño), La Vega (Cundinamarca) y Bogotá. Fueron 3 mujeres y 6 hombres de edades comprendidas entre los 34 y 50 años.

Las principales funciones contractuales de las y los mentores fueron:

- Realizar la caracterización-diagnóstico de los 5 proyectos que se le asignaron.
- Realizar un plan de trabajo para desarrollar con cada iniciativa con una duración de 3 meses, y que responda a sus necesidades específicas.
- Realizar un plan de inversión del apoyo financiero que recibe cada iniciativa.
- Realizar la mentoría con un acompañamiento personalizado y adaptado a las necesidades específicas.
- Realizar un acompañamiento semanal a cada proyecto de mínimo 5 horas: contacto con los líderes del proyecto, acciones como seguimiento a tareas, revisiones, aclaración de inquietudes, orientación y formación.
- Acompañamiento a través de canales de interacción directa no presenciales (llamadas telefónicas, chats de WhatsApp, reuniones virtuales, correos electrónicos, etc.).
- Reconocer los conocimientos y formas propias locales de cada propuesta y sus representantes.
- Acompañar la realización de 5 productos, uno por cada iniciativa asesorada.
- Participar en reuniones generales y particulares de seguimiento del proceso de mentoría.

Para la coordinadora de mentorías, Sandy Morales Serrato, el proceso de mentorías es un 90% el equipo mentor y un 10% la guía metodológica, pues prima considerablemente la dedicación y vocación de las y los mentores. Para Sandy Morales, sería importante considerar un filtro para la selección de los mentores, con un conocimiento amplio de poblaciones y experiencia en el tipo de procesos con gestión, no sólo es importante haber sido tallerista/laboratorista sino haber experimentado el ejercicio mismo de la gestión; “la dinámica de laboratorio es una y la de gestión es otra, el laboratorio es un evento muy puntual, es producción de campo, los dirigen personas del territorio y si bien es a la medida como el proceso de mentorías, este último implica levantar información y atender necesidades organizativas desde la gestión cultural”.

### 3.3. Selección de la coordinación

El perfil de quien coordina el proceso de mentorías tiene que ver con una amplia experiencia, desde su ejercicio, en la gestión cultural, el desarrollo de procesos formativos para el fortalecimiento organizativo, la capacidad de liderar sin opacar las propuestas del equipo

mentor, capacidad de escucha, empatía y habilidades para la gestión de la información.

En un principio, se tenía a un coordinador pero por diversas circunstancias se tuvo que buscar a otra persona para ejercer la coordinación. De esta manera, la persona seleccionada para hacer esta labor fue Sandy Morales Serrato, politóloga, especialista en Estudios Culturales y estudiante de Maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva; con experiencia en el sector privado en gestión de conocimiento, desarrollo de procesos creativos, emprendimiento y metodologías para el trabajo colaborativo. Consultora en políticas culturales y sociales a nivel distrital y nacional; creativa y gestora de varios proyectos culturales en Bogotá y Piedecuesta (Santander).

Las principales funciones contractuales de la coordinación de la mentoría fueron:

- Presentar un plan de trabajo general de mentorías.
- Revisar las orientaciones para la acción de mentorías del Ministerio de Cultura y compartir sus dudas, inquietudes y aportes con la asesora del programa de Expedición Sensorial de dicho ministerio.
- Velar por el alcance de las metas de beneficiarios establecida para la acción de mentorías, esto es 45 iniciativas artísticas y culturales de los municipios priorizados por el programa Expedición Sensorial en las regiones de Montes de María, Catatumbo y Pacífico Sur y Medio.
- Crear el formato para que las y los mentores desarrollen el diagnóstico de cada una de las iniciativas que les fueron asignadas, así como el formato de plan de trabajo, plan de inversión, informe de avance e informe final y encuesta evaluación/satisfacción.
- Revisar y evaluar todos las iniciativas que se postulen a la convocatoria y participar en el comité de selección de los proyectos ganadores.
- Apoyar al equipo de 9 mentores en el diagnóstico del estado actual de cada iniciativa para la creación del plan de trabajo individual de las 45 iniciativas artísticas y culturales locales.
- Revisión y aprobación de los 45 planes de trabajo con sus respectivos productos. - Coordinar y hacer seguimiento al cumplimiento del cronograma, la realización de los planes de trabajo y de inversión y el desarrollo de los productos.
- Coordinar la entrega de los insumos requeridos para visibilizar y socializar los procesos de mentorías a través de la campaña o estrategia de comunicaciones.
- Realizar seguimiento virtual y telefónico al desarrollo del trabajo de los mentores.
- Coordinar la presentación y socialización de los resultados de las mentorías.
- Realizar orientaciones y observaciones a las y los mentores y sus contenidos para su fortalecimiento.
- Comunicación directa con la asesora del programa Expedición Sensorial, María Angélica Rodríguez, encargada de orientar y realizar seguimiento a esta acción. - Interlocución con el coordinador metodológico y administrativo del convenio en relación a las actividades propias de la acción en cuanto a la planeación, organización, seguimiento y evaluación.

#### 3.4. Deliberación y selección de las iniciativas.

En la deliberación participaron 3 personas y 2 como observadores. Quienes eligieron fueron la coordinadora del proceso de mentorías y dos de los mentores; los observadores fueron María Angélica Rodríguez, como representante del Ministerio de Cultura, y Carlos Henao, representante legal de Corporación de Desarrollo Social Elite (CorpoElite), el operador del proyecto.

Los criterios de evaluación se señalan a continuación y fueron concertados entre el Ministerio de Cultura, la coordinación de las mentorías y la coordinación de formación de CorpoElite:

- Antecedentes.

Descripción del criterio: la iniciativa tenía que demostrar un nivel de avance, descripción de las acciones que han realizado anteriormente para ir consolidando su proceso, y adjuntar soportes como flyers, programas de mano, notas de periódico, fotografías, cartas de patrocinadores, vídeos, curriculums, cartas de padres, investigaciones, entre otros.

Puntaje: 20.

- Claridad en el planteamiento del problema o necesidad por el cual surgió el proyecto.

Descripción del criterio: descripción del problema o necesidad y cómo la iniciativa contribuye a la solución del mismo.

Puntaje: 15.

- Aporte a comunidades.

Descripción del criterio: beneficio y/o contribución que representa la iniciativa para el fortalecimiento y visibilización de las prácticas artísticas y las comunidades locales donde es desarrollada.

Puntaje: 40.

- Articulación con PATR - Planes de Acción para la Transformación Regional.

Descripción del criterio: relación o articulación de la iniciativa con alguno de los Planes de Acción para la Transformación Regional (PATR) de los región correspondiente.

Puntaje: 5.

Se hizo verificación preliminar de los documentos y de la propuesta dentro del formulario de inscripción, teniendo en cuenta que buscaba el proceso de mentorías, esto es, fortalecer la gestión pues podrían presentarse iniciativas más enfocadas en buscar recursos económicos o dotación de instrumentos o materiales. Este fue un momento álgido, indicó María Angélica Rodríguez, pues si bien la participación fue alta, en las regiones la conectividad hizo que no se mandara documentación completa por lo que tocaba volver a comunicarse con las iniciativas y ser persistentes con la invitación.

Posterior a esta verificación, el grupo de jurados evaluó cada iniciativa durante una jornada de deliberación. Uno de los jurados (y también mentor), Bernardo Caro, conoce las dinámicas de las organizaciones con las que ha trabajado Expedición Sensorial, y Javier Pescador (jurado y mentor) conoce las dinámicas territoriales por el trabajo que desempeñó en el grupo de danza de la Dirección de Artes del Ministerio de Cultura; por su parte, la coordinadora de mentorías, Sandy Morales, cuenta con una amplia experiencia en la gestión y formación cultural para el fortalecimiento organizativo en diversas regiones del país. En la mayoría de los casos, hubo coincidencia en la evaluación que cada uno de los jurados hizo, y cuando había debate se presentó la deliberación. Para María Angélica Rodríguez, fue interesante contar con los diversos puntos de vista de los jurados, "Bernardo con sus conocimientos en los territorios, Javier desde su conocimiento institucional y la coordinadora desde su experiencia en la gestión cultural comunitaria".

Como caso particular en esta deliberación, señala la coordinadora de mentorías, en años anteriores Expedición Sensorial no estaba tan delimitado en las artes (teniendo en cuenta la

manera como el Ministerio de Cultura divide el campo del arte y la cultura), sino que habían apoyado iniciativas que estaban en la frontera del patrimonio y las artes; para este año, se tuvo más en cuenta la disciplina artística.

De las 59 iniciativas que aplicaron a la convocatoria de manera correcta, se seleccionaron 45 (20 organizaciones formalizadas como entidades sin ánimo de lucro y 25 colectivos). Estas iniciativas se encuentran ubicadas en las siguientes regiones y municipios:

- Región del Catatumbo: municipios de Ábrego, El Carmen, El Tarra, La Esperanza, La Playa de Belén, Ocaña, Convención, San Calixto, Villa Caro y Tibú.
- Región de Montes de María: municipios de María la Baja, Córdoba, San Jacinto, San Juan Nepomuceno, San Onofre, Zambrano, El Carmen de Bolívar, Los Palmitos, Ovejas, y San Antonio de Palmito.
- Región del Pacífico medio: municipio de Buenaventura, Guapi y López de Micay. → Región del Pacífico sur - nariñense: municipios de Barbacoas, Francisco Pizarro-Salahonda, Ricaurte, Roberto Payán, El Charco, La Tola, Olaya Herrera, Tumaco y Santa Bárbara Iscuandé.

La elección de estas 4 regiones beneficiadas se debió a que en los Montes de María fue donde surgió el programa de Expedición Sensorial (en 15 municipios) en el año 2016; luego el programa llegó a Catatumbo en el año 2017 (a 15 municipios); y desde el año 2018 por Plan de Desarrollo llegaron en el año 2019 al Pacífico por ser municipios PDET<sup>7</sup>, atendiendo a 15 municipios según regiones.

### 3.5. Primer encuentro con mentores para socialización del proceso y retroalimentación del mismo.

El equipo mentor fue convocado a finales del mes de agosto y formalmente vinculado a mediados de septiembre. Así entonces, no hubo mucho tiempo para preparar de manera conjunta, colaborativa y concertada los aspectos temáticos y metodológicos del proceso de mentoría. La coordinadora del proceso sólo pudo compartir, para una breve retroalimentación por parte del equipo de mentores, la guía metodológica, donde se encontraban los ejes y temas generales a ser abordados, así como algunas herramientas metodológicas recolectadas por ella (algunos integrantes del equipo mentor compartieron herramientas que conocían o habían desarrollado previamente). La coordinadora considera que, además del factor tiempo, otro aspecto que puede explicar los mínimos cambios sugeridos por el equipo mentor a la propuesta temática puede ser que son ejes que se manejan normalmente en el campo de la gestión cultural. Se hicieron aportes a la forma del documento guía y en todo caso, fue un proceso se construyó desde la práctica, bajo la lógica del aprender haciendo, en donde se abordaron los aspectos temáticos gruesos con sus particularidades, según las necesidades específicas de cada iniciativa.

Un aspecto que tanto para la coordinadora como para el equipo mentor fue confuso incluso para las iniciativas que aplicaron, fue la noción de mentoría, teniendo en cuenta que, como se señaló en el primer acápite de este documento, viene de la lógica empresarial de la Cámara de Comercio, por lo que hubo “cierto ruido” en el momento de aplicarla a la lógica comunitaria de las organizaciones y dinámicas territoriales con las que se relaciona comúnmente el programa de Expedición Sensorial.

Además de “poner en la mesa” los aspectos temáticos y metodológicos a ser abordados

---

<sup>7</sup> El programa Expedición Sensorial se alinea con dos pilares del PDET: educación y construcción de paz

durante este primer encuentro y sesión de trabajo con el equipo mentor, también se compartieron los formularios diligenciados por las iniciativas seleccionadas para un primer acercamiento a éstas.

Por último, la coordinadora del proceso explicó los diferentes elementos a tener en cuenta para el desarrollo de la mentoría (diagnóstico, plan de trabajo / desarrollo de productos derivados de éste, y plan de inversión), así como los diferentes formatos y guías a tener en cuenta para su abordaje.

### 3.6. Revisión de proyectos por parte de mentores y primer contacto con iniciativas seleccionadas.

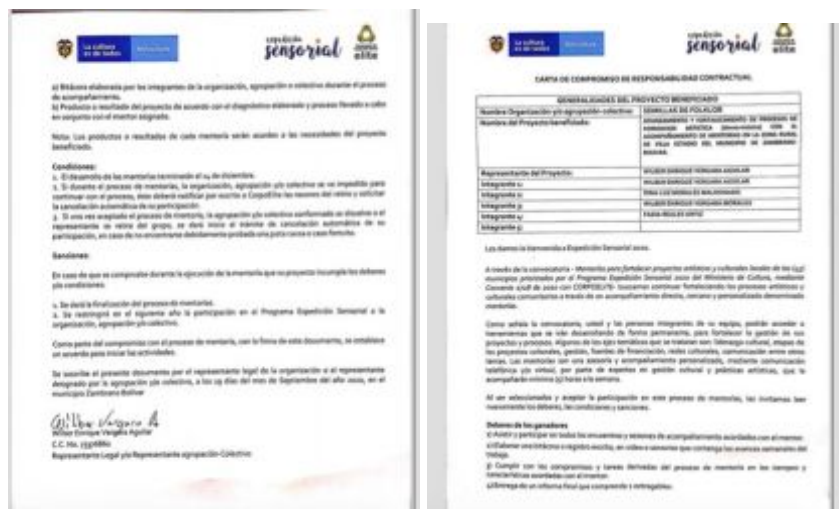
A partir de la entrega correspondiente a cada mentor de los formatos diligenciados por las iniciativas seleccionadas, se hizo una revisión de los antecedentes, impacto territorial, objetivos y líneas de acción generales de cada una de éstas. Información que en todo caso tuvo que ser completada durante el ejercicio de la elaboración de los diagnósticos junto con cada iniciativa asignada. Esto debido a que, por falta de espacio del formato, las iniciativas no profundizaron en la información suministrada y porque se presentaron a partir de un proyecto en desarrollo, mas no como iniciativa propiamente, lo que dejaba sin información aspectos relevantes del proceso mismo que éstas realizan en sus territorios. Tampoco se preguntaba por aspectos relacionados con sus necesidades y fortalezas organizativas y de gestión.

Por indicación de la coordinadora de mentorías y de la responsable del Ministerio de Cultura, en el primer contacto con las iniciativas no se mencionó el plan de inversión pues no estaba definido su monto y no se querían generar falsas expectativas. Así entonces, en ese primer contacto se compartió con cada iniciativa el objetivo y alcances del proceso de mentorías, su duración y los resultados que se esperaban. También fue un momento para, de manera general, presentarse los mentores (profesión y experiencia). Este primer contacto se hizo por medio de llamadas telefónicas.

### 3.7. Confirmación de participación por parte de iniciativas seleccionadas y firma de carta de compromiso.

Después de establecido el primer contacto por parte del equipo mentor con cada iniciativa asignada, cada representante de organización, como vocero de sus integrantes, debía confirmar su participación en el proceso de mentorías mediante la firma de una carta de compromiso, en donde se daba una felicitación por haber sido seleccionada la iniciativa, y los deberes, condiciones y sanciones. A partir de esta firma, se daba inicio formalmente al proceso de acompañamiento de las mentorías.

Imagen 3. Ejemplo carta de compromiso



### 3.8. Realización de diagnóstico de las iniciativas por parte de las y los mentores para diseño de plan de trabajo.

Como primer paso para el desarrollo del proceso de mentorías, se realizó un diagnóstico con cada iniciativa para identificar sus fortalezas y necesidades en las capacidades y habilidades de gestión cultural, y en sus procesos organizativos. Esto era necesario como insumo para definir, también de manera concertada con las iniciativas, los planes de trabajo a la medida que se iban a desarrollar durante 2 meses y medio.

El formato del diagnóstico fue suministrado por la coordinadora del proceso, Sandy Morales Serrato, y contenía los siguientes elementos (a manera de guía para la conversación por parte de las y los mentores):

#### Información general:

- Nombre de la organización (organización sin ánimo de lucro, agrupación o colectivo). - Años de existencia (funcionamiento).
- Nombre(s) persona(s) contacto.
- Datos de contacto (correo electrónico y celular).

#### Información de la organización:

- No. de integrantes.
- Rango de edad de integrantes.
- Nivel escolaridad de integrantes.
- Ocupación/oficio integrantes.
- ¿Cómo se escriben (formulan) los proyectos en la organización?
- ¿Qué tipo de proyectos/actividades realiza la organización? (En la conversación identificar si son procesos de creación, formación, apropiación, investigación, circulación, etc.).
- ¿Qué tipo de acciones de gestión se adelantan para el desarrollo de las actividades/proyectos? (Rifas, venta de arepas, gestión con la tienda, la iglesia, alcaldía, convocatorias).
- ¿Cómo se organizan para trabajar? ¿Existen roles y tareas definidas para el funcionamiento de la organización? (Identificar en la conversación acciones de

- coordinación, lineamiento artístico o cultural, comunicación, logística, etc.).
- ¿Cuánto tiempo invierten las y los integrantes de la organización en la realización de las actividades/proyectos?
- ¿Con qué herramientas trabajan las y los integrantes de manera conjunta? (Encuentros presenciales: tipo de actividades para dinamizar el trabajo grupal. Encuentros virtuales: plataformas virtuales usadas para el trabajo conjunto).
- ¿Con qué recursos físicos cuenta la organización (sede, instrumentos, vestuarios, etc.)?
- ¿Con qué recursos humanos cuenta la organización (talleristas, apoyo logístico, investigadores, etc.)?
- ¿Qué gastos tiene la organización para su funcionamiento y la realización de sus proyectos?
- ¿Con qué otros colectivos (culturales, artísticos, sociales) o instituciones (alcaldía, gobernación, MinCultura, iglesia, escuelas, JAC, etc.) ha colaborado para el desarrollo de las actividades/proyectos?
- ¿Con qué otras entidades se relacionan? (Ejemplo: ministerios, ONG, cooperación internacional, cooperativas, sindicatos, universidades, entre otras).

*Información del proyecto*<sup>8</sup>:

- Nombre del proyecto.
- Años de realización del proyecto.
- ¿Qué quieren lograr con el proyecto? (¿Cuál es el objetivo del proyecto? ¿A cuánto tiempo está pensado el proyecto?).
- ¿Cuáles son las acciones del proyecto?
- ¿Cuáles son los resultados esperados del proyecto?
- Actualmente y teniendo en cuenta el objetivo y resultados del proyecto, ¿en qué va el proyecto?
- ¿Cómo ha sido la experiencia en la ejecución del proyecto? (Identificar en la conversación aciertos, desaciertos y lecciones aprendidas).

*Sobre Expedición Sensorial:*

- ¿Qué conoce de la oferta del Ministerio de Cultura?
- ¿En qué programas o actividades ha participado? ¿Con qué áreas (dirección de artes, comunicaciones, patrimonio, Grupo de Emprendimiento Regional, Dirección Fomento Regional)?
- ¿Ha participado en el programa Expedición Sensorial? ¿En qué actividades? ¿En qué años?
- ¿Cómo fue su experiencia en Expedición Sensorial? ¿Qué resultados dejó para el desarrollo/fortalecimiento de su organización y/o proyecto?

*Entorno/contexto:*

- Fortalezas del contexto territorial.
- Amenazas del contexto territorial (actores armados, microtráfico, violencia de género, etc.).
- Institucionalidad local relacionada a cultura (asesor o encargado de cultura, biblioteca, centro cultural).
- Oferta - eventos culturales (festivales, encuentros, muestras, fiestas patronales, etc.).
- Participación comunitaria en eventos culturales (niños, niñas, jóvenes, padres de familia, etc.).
- Horarios y lugares donde se desarrollan las actividades culturales.

---

<sup>8</sup> Como se mencionó anteriormente, en el formato de aplicación a mentorías se preguntaba por el proyecto de la iniciativa con el que se estaba aplicando. Razón por la cual, este aspecto (información del proyecto) fue considerado en la realización del diagnóstico.

El diligenciamiento del formato implicó más tiempo del previsto, y si bien fue un importante insumo para los diseños del plan de trabajo, fue un ejercicio que, como se verá más adelante, pudo haberse concebido como parte integral del plan de trabajo y una herramienta a seguir siendo desarrollada a lo largo del proceso.

Según las posibilidades de conexión de las iniciativas, el formativo de diagnóstico se diligenció por medio de llamadas telefónicas o encuentros por plataformas virtuales (como Meet y Zoom).

### 3.9. Ejecución plan de trabajo y diseño y ejecución plan de inversión.

La ejecución del plan de trabajo inició en la segunda o tercera semana del inicio del proceso de mentorías, aproximadamente. A partir del diagnóstico, la guía metodológica suministrada por la coordinadora de mentorías<sup>9</sup> que se enmarca en los contenidos propios de la gestión cultural en general, y la experiencia en la gestión cultural comunitaria con diferentes grupos poblacionales y sectores sociales de los propios mentores, se diseñó el plan de trabajo por iniciativa, haciendo uso de un formato suministrado por la coordinadora de mentorías (se anexa ese formato al presente documento).

El plan de trabajo en su totalidad fue desarrollado de manera virtual debido a las restricciones de movilidad y aislamiento social que trajo consigo la pandemia. Para asegurar la conectividad de las personas, CorpoElite suministró tarjetas SIM con minutos ilimitados y datos a cada iniciativa, sin embargo en algunos casos hubo dificultad para el uso de estas SIM por parte de algunas personas de las iniciativas pues no contaban con celulares o equipo tecnológicos necesarios para su instalación. En otros casos, los problemas de conectividad radicaban por deficiencia del servicio en los municipios<sup>10</sup> o por interferencias del servicio de electricidad. Esta situación le implicó al equipo de mentores tener mucha disponibilidad y flexibilidad en los tiempos de las mentorías, pues aunque si bien se definieron días y horas de las sesiones con las iniciativas, en muchos casos, debido en parte a los problemas de conectividad, no se podían cumplir.

En todo caso, las iniciativas tomaron el formato virtual de manera positiva y dispuesta pues era algo imposible de cambiar por las condiciones del país (debido a las disposiciones gubernamentales para el manejo de la pandemia) y porque, igual, no fue considerado presupuestalmente en el desarrollo del proceso, así que era un formato que debía ser asumido por todas las partes. En el grupo focal adelantado con algunos de las y los mentores, se identificó que las personas estuvieron muy dispuestas a reconocer y aprender las herramientas virtuales y digitales (aún si bien en muy pocos casos fue motivo de deserción), así, el uso de la virtualidad permitió incluso, durante la ejecución del plan de trabajo, adelantar cursos de informática básica y manejo de aplicaciones.

Para Jhon Francisco Gallo, uno de los mentores entrevistados, la virtualidad - a pesar de las dificultades que acarrea por los asuntos de la conectividad - permitió que la oferta del Ministerio de Cultura llegara a territorios donde pocas veces hace presencia la oferta<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Que, como se ha indicado anteriormente, contenía los ejes y temas propuestos, enlaces de herramientas metodológicas para su abordaje y resultados esperados por cada eje.

<sup>10</sup> Hubo el caso de una iniciativa que debía salir de su casa y hacerse al lado de un poste en la calle, a la intemperie, para recibir la mentoría, pues es el único lugar del barrio donde entra bien la señal.

<sup>11</sup> En palabras de Jhon Francisco Gallo, "para nosotros, los habitantes del territorio Pacífico, que la institucionalidad nacional llegue a hacer acompañamiento en el territorio es muy valioso, pero deben venir afuera entidades para hacer un acompañamiento que deberían asumir las entidades territoriales, para luego sí ser apoyados por la institucionalidad nacional. Esto es algo que igual se sale de la mano de los mentores".



formativa del Estado en temas de cultura.

Si bien la virtualidad fue una herramienta indispensable, inevitable y práctica para el trabajo con comunidades en época de pandemia, para próximas ediciones del proceso de mentoría, es importante la presencialidad para el desarrollo metodológico del proceso, diseñando un modelo híbrido (presencial y virtual), para ser más coherente con la línea de trabajo de Expedición Sensorial. Además no estar en el territorio implicó, para Irene Criollo (una de las mentoras entrevistadas) establecer un plan de trabajo desarticulado de las dinámicas del territorio. Para Bernardo Caro (un mentor entrevistado), “el tema de la presencialidad es fundamental por lo menos desde lo institucional, garantizar presencia, acompañamiento, el untarse de la realidad y el contexto para hacer un trabajo más acertado; el gran reto es ir al territorio y compartir con la gente, hay cosas que no podemos sentir las”.

La virtualidad también implicó un reto para las y los mentores en cuanto a sostener los procesos y que no se retiraran ni asustaran con la virtualidad, pues muchos no tenían conocimientos de las herramientas digitales como se señaló anteriormente.

Otro aspecto determinante en la ejecución de los planes de trabajo fue la formulación del proyecto de la beca de Expedición Sensorial del Programa Nacional de Estímulos (PNE)<sup>12</sup> pues no fue considerado de manera integral en estos planes pero sí fue necesario atenderlo por instrucciones del Ministerio de Cultura y era una buena oportunidad para hacer un ejercicio práctico de lo que implica gestionar proyectos de convocatorias públicas. Tampoco fue considerado en el diseño del plan de trabajo la formulación y ejecución del plan de inversión, lo que implicó reajustar en el camino los planes de trabajo, además de las contingencias de las dinámicas territoriales, organizativas y de conectividad de cada iniciativa que hacían replantear lo establecido en cada plan de trabajo.

Los planes de inversión no sólo implicaron un acompañamiento en su formulación sino también en su ejecución, siendo un espacio de aprender haciendo en relación a los tipos de evidencias que se requieren para la legalización de los recursos económicos<sup>13</sup>, los requerimientos administrativos para el desembolso del dinero y las gestiones que se requieren hacer en terreno para la consecución de los distintos tipos de recursos necesarios para el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el plan de inversión. El tiempo que implicó este acompañamiento, como se mencionó anteriormente, requirió una dedicación que no se tenía contemplada en el plan de trabajo, pues desde el inicio el plan de inversión no se consideró en el esquema del trabajo ya que debía responder al diagnóstico y no a los componentes que finalmente se presentaron durante el ejercicio (como el plan de inversión y la aplicación a la beca de Expedición Sensorial del PNE).

En general, la comunicación con las iniciativas fue fluida y cordial, aún si bien en algunos casos fue necesario mediar con los temperamentos de algunos de los integrantes de unas pocas iniciativas. El equipo de mentores (tanto en el grupo focal como en las sesiones de seguimiento que hizo la coordinadora) señaló que fue un proceso de aprendizaje mutuo, en donde se establecieron lazos de confianza, empatía, respeto y credibilidad del proceso, aún si bien al inicio fue necesario hacer una suerte de “seducción” pues las expectativas que tenían algunas iniciativas estaban inclinadas en una formación disciplinar artística y no en un acompañamiento para la gestión.

---

<sup>12</sup> La apertura de esta beca se dio al inicio del proceso de mentorías y cerró en las primeras semanas de la ejecución del plan de trabajo.

<sup>13</sup> En relación a este aspecto, el representante legal de CorporElite señalaba en su entrevista que es necesaria la flexibilidad del Ministerio de Cultura para la consecución de este tipo de soportes en los territorios, donde la informalidad está más presente y se dificulta la obtención de cierto tipo de documentos administrativos y contables.

A pesar de los problemas de conectividad, señalaron las y los mentores, había una intención de comunicarse por parte de las iniciativas, con muchas ganas de aprender y de emprender. Incluso la conectividad permitió en algunos casos acompañar a las personas de las iniciativas en sus caminos por el pueblo, conocer a sus colegas, y “participar” en sus actividades cotidianas; en palabras de Bernardo Caro, “fueron espacios que conmueven, que enseñan, más allá del camello”.

Otro aspecto que permitió la virtualidad para la ejecución del plan de trabajo fue la gestión documental que debían adelantar las y los mentores (así como la coordinadora). Aún si bien requirió un ejercicio muy detallado y riguroso por parte de todo el equipo, la obligatoriedad de llevar todo el proceso de manera digital y virtual, y el acompañamiento dedicado y claro de la coordinadora, permitieron adelantar una gestión documental que en la presencialidad, según algunos mentores, no hubiera sido posible de manera organizada y constante.

### 3.10. Cierre del proceso de mentorías y evaluación con iniciativas y mentores.

En relación a la evaluación del proceso de mentorías, CorpoeElite diseñó una encuesta de satisfacción para ser diligenciadas por las iniciativas (con preguntas cerradas y abiertas), y la coordinación de la mentoría junto con la responsable del Ministerio de Cultura facilitaron un espacio para el reconocimiento entre las iniciativas participantes y quienes hicieron la labor de las mentorías. La agenda y propuesta metodológica de este espacio fue la siguiente:

*Agenda encuentro de reconocimiento (martes 16 de diciembre de 2020)*

5:00 Ingreso a la sesión (plataforma Meet).

5:10 Apertura del encuentro - Sandy Morales (coordinadora)

5:15 Intervención María Angélica Rodríguez (representante Ministerio de Cultura) - Proceso de Expedición Sensorial.

5:25 Inicio de presentaciones de cada mentor e iniciativa.

*Dinámica de encuentro:* la presentación será guiada por cada mentor y mentora, quien apoyará el control de tiempo de cada iniciativa.

*Presentaciones:*

- Mentor/a: deberá señalar una palabra que exprese una emoción en relación a la experiencia de mentorías, esta palabra debe comenzar con la primera letra de su nombre. Breve presentación del mentor/a. Tiempo estimado: 1 minuto.
- Posteriormente cada mentor/a dará la palabra a sus iniciativas mentorizadas. Cada colectivo debe aportar una palabra que represente una emoción o sentimiento relacionados con sus aprendizajes dentro de la mentoría. La condición es que la palabra debe comenzar con la misma letra del nombre de su colectivo. Cada iniciativa hará una breve presentación de lo que hace. Tiempo estimado: 2 minutos.

Otro insumo que se consideró como elemento para la evaluación del proceso fue este documento de sistematización. También se realizó una conversación entre las y los mentores, junto con Sandy Morales y María Angélica Rodríguez para cerrar el proceso y compartir reflexiones relacionadas con los aprendizajes internos (¿qué se logró con las mentorías?), aprendizajes externos (aportes de las mentorías al desarrollo laboral de cada mentor) y consideraciones finales.

#### 4. Lecciones aprendidas

A continuación se presentan las lecciones aprendidas que arrojó el proceso de mentorías según algunas de sus fases o momentos:

##### Planeación:

En general se identificó la necesidad de contar con un tiempo más amplio para la preparación temática, metodológica del proceso y el diseño de las herramientas de trabajo suministradas por la coordinación (diagnóstico, plan de trabajo, plan de inversión, informes) en donde pudieran participar desde el inicio el equipo de mentores junto con la coordinadora y la responsable del Ministerio de Cultura. Esto implicaría diseñar un plan de trabajo interno del equipo en general.

Como complemento de esta apreciación, algunos mentores señalaron la pertinencia de haber generado un espacio reflexivo y pedagógico para la apropiación de las herramientas metodológicas, del tal suerte que se desarrollara un proceso de transferencia de conocimientos y habilidades entre todo el equipo de mentores, teniendo en cuenta la experiencia de cada uno en la gestión cultural y de la misma coordinadora.

Otro aspecto que se señaló a manera de lección aprendida en el momento de la planeación es que los elementos que componían la mentoría, además del plan de trabajo que se debía concertar con las iniciativas, como son el diagnóstico, el plan de inversión e incluso la aplicación a la beca de Expedición Sensorial, debían considerarse de manera integral en la formulación del plan de trabajo y en la propia oferta que se le hizo a las iniciativas, así estarían informadas que, además de desarrollar un acompañamiento para la gestión y fortalecimiento organizativo, se debería contemplar el tiempo para la realización de un diagnóstico (incluso a lo largo del proceso que al final también fuera un insumo para la propia iniciativa) y el diseño y ejecución de un plan de inversión.

También es importante, dentro de la planeación de la ruta de trabajo con las organizaciones, tener claridad sobre los resultados de los informes mensuales y finales, de tal suerte que sean integrados al plan de trabajo como tal.

De todas maneras, el ejercicio inicial e inesperado de formular un proyecto para una convocatoria al comienzo del proceso (beca de Expedición Sensorial) fue una buena excusa para aterrizar un ejercicio práctico de formulación, aún si bien se presentó de manera forzosa por el momento del proceso en el que se hizo, teniendo en cuenta que la mayoría de las iniciativas participantes no contaban con herramientas o habilidades para la formulación de proyectos. Es pues pertinente tener en cuenta la beca de Expedición Sensorial como un elemento integral del plan de trabajo pero tal vez podría coincidir las fechas de su apertura y cierre con un momento más adelantado del proceso de mentorías. El ejercicio del plan de inversión, que también interfirió con el desarrollo del plan de trabajo propuesto pues no se integró en ningún plan, fue así mismo una buena excusa para ejemplificar la gestión de recursos desde lo operativo, administrativo y contable, debería pues poderse contemplar como parte integral del plan de trabajo y no como una acción independiente y transitoria<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> En palabras de María Angélica Rodríguez, “si bien estaba en las obligaciones de los mentores, no se vislumbró que requería tanto tiempo de acompañamiento y que podía ser parte del ejercicio práctico de la mentoría, en términos por ejemplo de la creación de un presupuesto”.

### Convocatoria a iniciativas e identificación de los mentores:

En cuanto al proceso de convocatoria, una lección aprendida tiene que ver con considerar un aspecto de oralidad y entrevista de iniciativas pre-seleccionadas pues en el formato no era posible evidenciar el proceso en el territorio de las iniciativas ni su nivel organizativo ni de gestión, lo que generó que en algunos casos se trabajara con iniciativas que no adelantan procesos de manera colectiva y organizada, o que sus habilidades y conocimientos de la gestión fueran lo suficientemente desarrollados para un ejercicio como el de mentorías.

En cuanto a la identificación de las y los mentores, y teniendo en cuenta que como lo señaló la coordinadora el proceso de mentorías es un 90% el mentor y un 10% la guía metodológica, una variable que pesa mucho en esta identificación es la dedicación y vocación del mentor, así como su experiencia práctica en la gestión cultural y el trabajo comunitario.

### Ejecución plan de trabajo y diseño y ejecución plan de inversión:

Para la coordinadora, este piloto ha sido un proceso en general acertado para dejar capacidades instaladas, se logra que mentorías se puedan hacer a la medida, y es diferente a cuando se hace un taller que deja contenidos pero que muchas veces no son apropiados ni puestos en práctica el uso de los conceptos, “es un aprender haciendo, entonces realmente se deja la capacidad instalada”. Por esto, y los resultados que arrojó, se debería dar continuidad a este tipo de procesos como manera de abordar la gestión territorial en los territorios comunitarios.

También para la coordinadora, el equipo de trabajo fue valioso, responsable, comprometido e interdisciplinario, lo que generó diversidad de enfoques a la hora de ejecutar el plan de trabajo. Así mismo, se rescata la apertura y confianza del Ministerio de Cultura con el operador para dejar experimentar (teniendo en cuenta que fue un piloto), ha habido flexibilidad y autonomía en la dinámica de trabajo del mentor, pues, como lo señaló Sandy Morales, “una cosa es lo que se piensa en Bogotá desde el deber ser y otra cosa lo que pasa en los territorios”.

En cuanto a la dedicación de tiempo establecida por CorpoElite y el Ministerio de Cultura para el desarrollo semanal de las mentorías (dedicación de 5 horas), es importante revisarlas pues pre-establecer el número de horas sin haber hecho un acercamiento a las iniciativas, es un desconocimiento de sus lógicas y dinámicas en los territorios.

También hubiera sido pertinente considerar una mentoría de mínimo 3 meses (y no de 2 meses y medio) y contar con un tiempo extra para la preparación durante la planeación del proceso.

En cuanto a la coordinación del proceso, en un principio se definió que tenía una duración de medio tiempo, sin embargo implicó casi un tiempo completo, pues es muy exigente en términos operativos y de comunicación ya que este rol termina siendo el puente entre el Ministerio de Cultura y los mentores, y quien recoge la experiencia de estos para unificar la información y poder tomar decisiones. Implica pues una alta carga operativa, así como de recolección, organización y sistematización de la información, simplificando los insumos de los mentores para transmitirlos a Corpoelite. La coordinación no tiene una hoja de ruta sino que son temas que se resuelven en el día a día, centrándose en aspectos operativos, resolviendo minucias, sin tener el tiempo suficiente para pensar en asuntos más estructurales de las mentorías.

De todas maneras, Sandy Morales indica que la coordinación ha sido fluida y armónica por la relación que se estableció con la asesora del Ministerio de Cultura (todas las acciones

misionales se coordinaban con ella), la cual fue empática, con coincidencia en la forma de concebir la gestión cultural comunitaria. También permitió fluidez la operatividad de CorpoElite, centrando su trabajo en lo administrativo y en resolver aspectos operativos, dando espacio y confianza para el desarrollo misional de la coordinación.

Otro aspecto, que ya se ha señalado anteriormente, como determinante para el buen desarrollo del proceso es contar con un equipo de trabajo comprometido, con capacidades humanas, profesionales, comunicativas y metodológicas para que el trabajo fluya. También como lección aprendida se identifica la importancia de mantener una conversación constante y personalizada con cada mentor (además de los encuentros colectivos); y simplificar lo más posible la gestión de la información y la documentación con el equipo mentor.

En cuanto a los planes de inversión, una lección aprendida, indicada por representante legal de CorpoElite fue que no se contempló el aspecto tributario como necesario para ser incluido en los planes de trabajo como parte integral del proceso de acompañamiento. En el marco del plan de inversión, no se tuvo en cuenta este aspecto en el estudio de mercado diseñado por el Ministerio de Cultura, aspecto que hubiera sido pertinente para la legalización de los \$2.500.000 MCTE que tenía cada plan de inversión.

## 5. Resultados

En relación las iniciativas participantes:

- Número de iniciativas que aplicaron a la convocatoria: 59.
- Número de iniciativas seleccionadas: 45.
- Número de organizaciones formalizadas (ESALES) que hicieron parte de las iniciativas seleccionadas: 20.
- Número de colectivos que hicieron parte de las iniciativas seleccionadas: 25.

Regiones y municipios seleccionados:

- Catatumbo: Ábrego, El Carmen, El Tarra, La Esperanza, La Playa de Belén, Ocaña, Convención, San Calixto, Villa Caro y Tibú.
- Montes de María: María la Baja, Córdoba, San Jacinto, San Juan Nepomuceno, San Onofre, Zambrano, El Carmen de Bolívar, Los Palmitos, Ovejas, y San Antonio de Palmito.
- Pacífico medio: Buenaventura, Guapi y López de Micay.
- Pacífico sur - nariñense: Barbacoas, Francisco Pizarro-Salahonda, Ricaurte, Roberto Payán, El Charco, La Tola, Olaya Herrera, Tumaco y Santa Bárbara Iscuandé.

Valga la pena señalar que el programa de Expedición Sensorial tiene un indicador en el Plan de Desarrollo que se cumplió en este ejercicio de mentoría, relacionado con atender en el cuatrienio 4 regiones PDET.

En cuanto al equipo mentor:

- Número de mentores: 9.
- Número de mentoras: 3.
- Número de mentores: 6.
- Lugares de residencia de las y los mentores: Puerto Colombia (Atlántico), Santa Marta (Magdalena), Barbacoas (Nariño), Mosquera (Nariño), La Vega (Cundinamarca) y Bogotá.

Otro resultado relacionado con el acompañamiento de las y los mentores fue la asesoría para la formulación de proyectos de cara a la beca de Expedición Sensorial, que trajo consigo la obtención de 6 becas por parte de las iniciativas que hacían parte del proceso (de los 13 cupos que tenía la beca) y 2 menciones de honor de iniciativas que también hacían parte del proceso, indicadores de la efectividad de las mentorías. [También, gracias al acompañamiento, se logró obtener una beca de patrimonio cultural inmaterial relacionada con la red de patrimonio.](#)

Por último, y teniendo en cuenta algunas respuestas de la encuesta de satisfacción (no fue resuelta por la totalidad de las iniciativas participantes), todas las personas que la diligenciaron indicaron la pertinencia, importancia y necesidad de mantener y darle continuidad a este tipo de procesos de acompañamiento para la gestión cultural comunitaria en los territorios. Según las respuestas, todas las iniciativas que la diligenciaron quedaron totalmente satisfechas o muy satisfechas con el proceso.

Finalmente, algunas de las palabras que reflejaron lo que significó la mentoría para las iniciativas en los territorio y para el equipo mentor fueron<sup>15</sup>:

---

<sup>15</sup> Palabras que se indicaron en la actividad de cierre realizada el 15 de diciembre.

Bacanería, gratitud, fuerza, territorio, confianza, amor, aprendizaje, felicidad, motivación, berraquera, seguridad, tenacidad, inspiración, simpatía, agradecimiento.

Y como señaló Santiago Mejía (uno de los mentores) durante la actividad de cierre en la reunión del equipo, “fue un ejercicio que apuesta por la democratización de los conocimientos, herramientas e información que muchas veces se queda centralizada en las ciudades capitales, la academia y se pierden en los pocos gestores que tienen acceso a información a través de los consejos municipales y departamentales de cultura”.

## 6. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones surgieron durante las entrevistas, grupo focal y encuentros colectivos citados por la coordinadora para el seguimiento al proceso de mentorías. A continuación se señalan en función de algunos de los momentos o fases del proceso:

### Planeación:

El proceso de mentorías al inicio se pensó como un piloto pero no como un proyecto que hiciera parte de fases al interior del programa, aún si bien inicialmente se pensó para los proyectos constituidos, la aplicación fue de 70% de iniciativas y/o ideas, razón que alimenta la propuesta de concebir un proceso por fases, teniendo en cuenta el tipo de iniciativas que aplicaron (nivel bajo, medio o alto de gestión). Debería haber un proceso de fases para seguir fortaleciendo los proyectos.

En cuanto a la selección del operador, el Ministerio de Cultura señaló la importancia, para próximas oportunidades, de darle un peso suficiente a la experiencia en virtualidad y trabajo en territorios con el fin de aterrizar la ejecución del contrato con base en las dinámicas territoriales.

También sería pertinente contar con un tiempo de transferencia de conocimientos entre el equipo de mentores, la coordinación y el Ministerio de Cultura, haciendo de la guía metodológica un instrumento tipo caja de herramientas y contar con un tiempo para evaluarlas, estudiarlas y probarlas. Incluso puede convertirse en una caja de herramientas para la gestión cultural comunitaria que el programa de Expedición Sectorial ofrezca al sector.

Por su parte, recogiendo una propuesta del equipo de mentores, referida a la configuración de una apuesta metodológica del Ministerio de Cultura, tiene que ver con la definición de temas y metodologías que resulten de un proceso de concertación con las comunidades. Así entonces, se podría pensar un momento cero de concertación donde se pueda levantar información por territorio para reconocer las habilidades y contextos para el desarrollo de procesos de gestión cultural y determinar de esta manera quiénes están interesados en un proceso de mentorías desde su quehacer y, ahí sí, ofertar institucionalmente metodologías que se ajusten según con las necesidades de quienes aplican por un interés genuino, teniendo claras las capacidades que quieren fortalecerse.

En este piloto hubo una sobreoferta de cosas (proceso de mentorías, participación en eventos como el Mercado Cultural del Caribe, entre otras invitaciones) y por otro lado había una oferta formativa de CorpoElite que no se coordinó con la mentoría, lo que resultó siendo, para quienes participaban en esta oferta, la atención de muchas tareas. Hubiera sido pertinente articularse metodológicamente a la otra oferta formativa que adelantó CorpoElite en los territorios, para que fuera un ejercicio complementario.

Así mismo, al interior de la institucionalidad y con entidades aliadas en el territorio hay que articular y complementar la oferta, rastreando las necesidades de acompañamiento y haciendo un mapeo del sistema cultural en estas comunidades, con el fin de diseñar una oferta institucional articulada.

Por último, el equipo de mentoría propuso, metodológicamente, la posibilidad de pensar en brindar una capacidad instalada con el proceso de mentoría que, además de beneficiar a las iniciativas seleccionadas, pueda adelantarse un proceso de multiplicación por parte de éstas de



los conocimientos y capacidades adquiridas, siendo una condición de participación (e incluyéndolo como un deber en la carta de compromiso).

### Convocatoria a iniciativas e identificación de mentores:

Para el caso de volver a hacer convocatoria abierta, es pertinente volver a enviar correos y piezas visuales, pero desde un inicio hay que enviar estos contenidos por WhatsApp. También se deben usar audios y continuar con videos cortos (de máximo un minuto, con lengua de señas y subtítulos) que contengan una descripción muy clara de los beneficios de la mentoría y los pasos para aplicar, con un lenguaje coloquial. Se debe contar con un lenguaje más claro y simple, y cambiar la palabra mentoría por asesoría o acompañamiento, especialmente teniendo en cuenta el tipo de población con la que trabaja Expedición Sensorial. También sería pertinente contar con más tiempo para la difusión de la convocatoria.

Teniendo en cuenta que Expedición Sensorial tiene mapeados procesos en el territorios, y plantea sus intervenciones en los territorios en clave de procesos, una propuesta que surgió en las conversaciones fue que la convocatoria identificara los procesos que se quieren acompañar, y definir los criterios que podían aprovechar mucho más este tipo de apoyos.

También podría considerarse un primer círculo de esas iniciativas identificadas como producto del trabajo territorial que ha adelantado el programa en los últimos 4 años, y hacer uso de la técnica de la bola de nieve para llegar a otras iniciativas. Así entonces se podría pensar en una convocatoria más focalizada, no tan abierta, justamente para fortalecer los procesos territoriales.

Por su parte, los términos de la convocatoria podrían ser más flexibles, dejando abierta la posibilidad de la oralidad, haciendo uso de un formulario formal y dejar abierta la opción de la oralidad para presentar la propuesta. También Expedición, por su historia y enfoque, puede destecnificar los términos, alejándose de la necesidad de que sea la comunidad la que deba adaptarse a los términos técnicos de la entidad.

En cuanto a la identificación de las y los mentores, debería haber un filtro para la selección de estos, teniendo en cuenta que tengan un conocimiento amplio de poblaciones **y experiencia en un trabajo continuo con éstas, compartiendo contenidos y trabajando de manera conjunta**. También es pertinente contar con experiencia en procesos con gestión, pues no es suficiente con tener experiencia como tallerista/laboratorista sino haber experimentado el ejercicio mismo de la gestión.

### Deliberación y selección de las iniciativas:

En la selección es importante verificar, a través de una entrevista, cómo es la constitución del colectivo, si realmente hay un proceso organizativo y de qué manera, con proyectos concretos, se realiza el trabajo comunitario.

Además de profundizar en estos temas, es importante en la pre-selección explicar en la entrevista las condiciones de participación (alcances temáticos, destinación de tiempo y compromisos adquiridos), teniendo en cuenta que son 5 horas semanales de dedicación y muchas de las personas tienen otras ocupaciones y en algunos casos no contaban con acceso a equipos tecnológicos para conectarse.

Al ser un piloto, un aprendizaje y recomendación derivada es que, como fue un proceso poco claro conceptualmente desde el inicio con criterios confusos para las poblaciones, quienes fueron seleccionados no sabían qué era una mentoría ni a qué le estaba apostando, teniendo en cuenta el tipo de oferta que normalmente tiene Expedición Sensorial en los territorios. Es necesario pues mejorar y aclarar de qué se trata el proceso de mentorías, y no sólo a las iniciativas sino a los propios mentores. Muchas de las iniciativas querían fortalecer su práctica artística disciplinar, y teniendo en cuenta que la convocatoria no era clara, la expectativa fue otra, y si bien se logró el enamoramiento de la gestión y su fortalecimiento, lo cierto es que la expectativa de la organización al momento de participar era otra. Valga aclarar en todo caso que había una explicación de qué significaba el proceso de mentorías pero se asumió que las personas interesadas iban a revisar el documento explicativo (más allá del flyer) usado en la convocatoria y que al mencionar gestión cultural<sup>16</sup>, las comunidades iban a comprender qué buscaba con ello el Ministerio de Cultura. Para María Angélica Rodríguez, “debimos haber sido más descriptivos, usar ejemplos, y haber hecho uso más de la oralidad mediante audios”.

Lo anterior se puede ajustar en los términos de la convocatoria y con un mecanismo más acertivo para evaluar, pues sólo lo que se consignó en el formulario no permite tener claridad sobre lo que es la iniciativa, tiene que haber una forma de verificar que hay un proceso y que es colectivo y comunitario. La entrevista es muy importante, más que llenar el formulario (que puede ser un requisito técnico-administrativo) pues el contenido misional y fundamental de quien participa es más fácil evaluarlo a través de un encuentro con las personas, sobre todo en este programa que trabaja con comunidades. Como señaló Bernardo Caro, “el tono y autenticidad está en las personas y no en lo escrito”.

Otra recomendación para la selección de las iniciativas, teniendo en cuenta sus diferencias en los niveles de gestión, podría ser abrir un cupo para proyectos consolidados y otros proyectos que están en ideación. Y la posibilidad de adjudicar más de un proyecto por municipio, pues ese criterio excluyó a proyectos interesantes, según uno de los jurados que participó en la deliberación.

#### Confirmación de participación por parte de iniciativas seleccionadas y firma de carta de compromiso:

Teniendo en cuenta la necesidad de ser claros con las iniciativas seleccionadas en cuanto a los alcances metodológicos, de tiempo y compromisos que implica la mentoría, la carta de compromiso debería ser firmada con base en esta información, pues la firman sabiendo que son elegidos pero no dimensionando lo que significa el proceso. Hubo casos, muy pocos, de una falta de compromiso por parte del grupo, sin tiempo ni disposición, pero que no quisieron salirse del proceso.

#### Realización de diagnóstico de las iniciativas por parte de las y los mentores para diseño de plan de trabajo:

El diagnóstico es un instrumento que no se puede dejar sólo para el inicio sino que se debe nutrir a lo largo del proceso, como un instrumento de trabajo y que le sirva al mentor y a la propia organización.

---

<sup>16</sup> En este sentido, el documento explicativo de la convocatoria decía: “mediante las mentorías, los miembros de los equipos de los proyectos podrán acceder a herramientas que fortalezcan la gestión de sus proyectos, el desarrollo de sus habilidades de liderazgo y fortalecimiento de sus redes de trabajo y sus conocimientos en planeación.”

### Ejecución plan de trabajo y diseño y ejecución plan de inversión:

Sería pertinente revisar si hubo temas fuertes y/o transversales que den pistas para estructurar de manera más clara el proceso de mentorías, teniendo en cuenta la flexibilidad para cada caso. Se podría preguntar por la necesidad de incluir en el proceso de mentorías la formación disciplinar, teniendo en cuenta que fue una solicitud expresa durante el proceso de aplicación.

En cuanto a metodología, debería haber una ampliación en tiempos, teniendo lo que generó la aplicación a beca de Expedición y los planes de inversión, y contar con más tiempo para el diagnóstico, pues su premura en la realización (y entrega) derivó que los planes de trabajo fueran ajustados en el camino. También se requiere de más tiempo en la planeación con los mentores y para la evaluación de la experiencia.

Un elemento que se manejó durante las mentorías como deber de las iniciativas participantes fue la creación de bitácoras semanales que permitieran consignar los trabajos durante las sesiones y las apreciaciones de lo aprendido por parte de quienes recibían las mentorías (se anexa a este documento una propuesta compartida con las iniciativas para elaborar estas bitácoras), sin embargo resultaron más como parte de una tarea y no como una herramienta que sirviera a las iniciativas en sus procesos organizativos.

En términos metodológicos es recomendable la presencialidad, si bien la virtualidad fue una gran herramienta, podría ser pertinente un modelo mixto, lo cual iría en más sintonía con el tipo de trabajo de Expedición Sensorial.

## **8. Anexos**

Al presente documento se anexan:

- Orientaciones para el desarrollo de la acción de mentorías 2020.
- Formato plan de trabajo.
- Indicaciones del plan de inversión.
- Orientaciones para elaborar la bitácora semanal.