



Documento final

CONVENIO 240/2010

“PROPUESTA Y LINEAMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL”

SECRETARÍA DISTRITAL DE CULTURA, DEPORTE Y RECREACIÓN -

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Documento Final

Mayo 2011

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES.

1. Principales elementos del diagnóstico externo

- 1.1. Soporte Analítico y documental para el componente de Políticas Públicas y su articulación con el Sector
- 1.2. El ciclo de la política pública como eje de la coordinación distrital
- 1.3. El entorno externo: resultados de la herramienta PESTAL

2. Principales elementos del diagnóstico interno

- 2.1. Análisis al marco estratégico
- 2.2. Análisis de la visión sectorial
- 2.3. Análisis de la Dinámica presupuestal
- 2.4. Análisis a la estructura organizacional
- 2.5. Análisis de procesos
- 2.6. Análisis a los sistemas de información
- 2.7. Análisis del talento humano

3. Matriz DOFA

2. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Metodología
2. Resultados del proceso aplicado

3. CONSTRUCCIÓN Y ARQUITECTURA DEL *BALANCED SCORECARD*

1. Introducción al Balanced Scorecard
2. Particularidades de la aplicación del BSC en organizaciones públicas
3. Fases de aplicación del BSC.
4. Herramienta informática para la operación del BSC

4. CONCLUSIONES

Índice de tablas

- Tabla 1.1. Diagnóstico de la gestión del Sector de Cultura, Recreación y Deporte
- Tabla 1.2. Pautas de formulación de política pública que orientan el sector de cultura, recreación y deportes
- Tabla 1.3. Dimensión política: conclusiones
- Tabla 1.4. Dimensión económica en la cultura
- Tabla 1.5. Importancia de la cultura, la recreación y el deporte en el circuito económico
- Tabla 1.6. Recursos públicos invertidos en cultura, recreación y deporte.
- Tabla 1.7. Cultura e impactos económicos: conclusiones
- Tabla 1.8. La cultura como eje de cohesión social
- Tabla 1.9. La cultura como factor de mitigación de las diferencias sociales
- Tabla 1.10. La dimensión social en el sector de Cultura, Recreación y Deportes: conclusiones
- Tabla 1.11. Los desarrollos tecnológicos (TIC's) crean nuevos espacios y nuevos retos para el desarrollo de la cultura, la recreación y el deporte.
- Tabla 1.12. La gestión de las organizaciones cambia en el entorno de las TIC's
- Tabla 1.13. CRD y las dimensiones tecnológicas: conclusiones
- Tabla 1.14. Diagnóstico legal: conclusiones
- Tabla 1.15. Variación presupuesto de inversión 2009 – 2011
- Tabla 1.16. Participación Presupuesto de Inversión por Entidades para el Sector
- Tabla 1.17. Características De Los Comités Sectoriales
- Tabla 1.18. Correlación entre los proceso misionales y los procesos de las entidades – sector Cultura Recreación y Deportes.
- Tabla 1.19. Gestión para el fortalecimiento de los campos cultural, artístico deportivo y patrimonial.

Tabla 1.20.	Gestión de escenarios culturales, deportivos y recreativos y protección e intervención de bienes de interés cultural.
Tabla 1.21.	Gestión para la apropiación cultural, artística, deportiva recreativa y patrimonial.
Tabla 2.1.	Misión y Visión del sector de Cultura, Recreación y Deporte
Tabla 2.2.	Objetivos estratégicos y tácticos.
Tabla 2.3.	Metodología para la validación de objetivos e indicadores.
Tabla 3.1.	Ponderación de las perspectivas del BSC – Sector de CRD

Índice de gráficos

Gráfico 1.1.	Componentes del análisis DOFA
Gráfico 1.2.	Componentes del análisis PESTAL
Gráfico 1.3.	Pentágono Organizacional
Gráfico 1.4.	Proceso Formulación de Política para el Distrito Capital
Gráfico 1.5.	Articulación entre el Ciclo de Política Pública y las instancias de coordinación distrital
Gráfico 1.6.	Mapa de procesos del Sector Cultura, Recreación y Deporte.
Gráfico 2.1.	Objetivo estratégico sectorial
Gráfico 3.1.	El Balanced Score Card dentro del proceso de creación de valor.
Gráfico 3.2.	Mecanismos de construcción de la Visión organizacional

PRESENTACIÓN

La reforma administrativa emprendida en el Distrito Capital implicó un cambio de fondo en los mecanismos de construcción de políticas públicas. A partir de ella, se impone una funcionalidad sectorial en la elaboración, ejecución y seguimiento de las políticas públicas impulsadas por las entidades del Distrito, la cual tiene como objetivo garantizar una mayor coordinación entre las diferentes instituciones, con el ánimo de que sus servicios se complementen con lo cual se dará cumplimiento, además, a la garantía de universalidad de los derechos básicos de los/las habitantes del Distrito Capital.

Trabajar sectorialmente impone una serie de retos para las organizaciones públicas, de una parte porque romper las inercias organizacionales y políticas de las instituciones, con el fin de que estas asuman lógicas de trabajo sectorial no es tarea sencilla, en segundo lugar porque la coordinación sectorial implica para algunas instituciones un "sacrificio" en términos de visibilidad, presupuesto e importancia política. Pero al mismo tiempo aporta una serie de ventajas: i. Capacidad de generar economías de escala en los esfuerzos presupuestales de las entidades; ii. Mayor capacidad de visibilización de las actividades emprendidas; y iii. Contexto de planeación de política que permite armonizar los planes, programas y proyectos de las entidades "sectorializadas".

En esta línea, los procesos de planeación estratégica orientan al sector Cultura, Recreación y Deporte a trabajar mancomunadamente en objetivos que permiten el fortalecimiento del mismo, para dar respuesta a la metas del Plan de Desarrollo de la ciudad. Estos acuerdos unifican, trazan rutas compartidas, articulan esfuerzos, mejoran la capacidad de gestión, la eficiencia operacional para alcanzar el reconocimiento, la cohesión y la visibilización sectorial.

En este proceso, surge la introducción de una herramienta de gestión como el "balanced scorecard" o "cuadro de mando integral", que permite a una organización, como el Comité Sectorial de Cultura, Recreación y Deporte, contar con un nuevo sistema de gestión que incluye cuatro pilares fundamentales que agrupan a toda la organización denominados: *Grupos de Interés, Capacidad Operativa del Sector, Gestión Financiera y Presupuestal y Aprendizaje*¹, los cuales permiten que el proceso de planeación estratégica se realice de acuerdo con las circunstancias internas de la organización y el entorno en que se mueve.

¹Kaplan y Norton, autores del BCS o Cuadro de Mando Integral, proponen cuatro perspectivas para el desarrollo del mismo: Financiera, Procesos Internos, Clientes y Aprendizaje. Estas denominaciones pueden ser adaptadas a la realidad de una organización para que la herramienta cumpla con los objetivos de cada caso particular. Esta propuesta de los autores se basan en cuatro áreas estratégicas de costos, al considerar que son comunes a todas las empresas y que integran toda la gestión. Sobre este tema puede consultarse a Henry Mintzberg o a Alfred Chandler. Ver KAPLAN S. Robert & NORTON P. David. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Pres. 1996.

Este documento recopila las principales dimensiones de trabajo, los conceptos y debates fundamentales implícitos en el problema de coordinación sectorial, así como los resultados de la construcción participativa del plan estratégico sectorial y el diseño e implementación de la herramienta "*Balanced ScoreCard*" para la gestión y planeación del sector Cultura, Recreación y Deporte en Bogotá, el cual se logró con el concurso armónico y propositivo de los equipos de trabajo de los diferentes entes que constituyen el sector.

En el primer capítulo del documento se muestran los resultados del diagnóstico organizacional del sector, en sus dimensiones internas y externas, el cual constituye la base para la identificación de áreas y oportunidades de trabajo en el sector y recoge los avances estratégicos desarrollados por el sector; en el segundo capítulo se muestra el diseño y aplicación de la metodología de planeación estratégica para el sector en el marco de la visión de las políticas sectoriales e institucionales, con la cual se identificaron los objetivos estratégicos claves a mediano y largo plazo; en el tercer capítulo se recogen los resultados del desarrollo del Cuadro de Mando Integral que incluye el mapa estratégico sectorial sobre el cual se establecen los indicadores de control, seguimiento y evaluación del Plan Sectorial; en el cuarto capítulo se presenta la metodología de elaboración del aplicativo informático que opera el Cuadro de Mando Integral bajo los parámetros técnicos acordados con la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. Finalmente el documento presenta aprendizajes, a manera de conclusión, sobre el proceso logrado.

Esperamos que este documento aporte a la discusión sobre los entornos organizacionales de las entidades estatales del Distrito, y que la experiencia del sector pueda contener valiosas enseñanzas para otras estructuras sectoriales de la Administración Distrital, así como pautas para la gestión de las políticas culturales de instancias gubernamentales de diferentes órdenes territoriales. Algo que se debe resaltar desde el inicio es la importante labor de participación de las instancias de planeación a lo largo de cada una de las entidades distritales que componen el sector, la cual en muchos casos contó con miembros de otras direcciones e instancias de las instituciones, sin cuyo aporte, este proceso no hubiera dado los frutos esperados.

INTRODUCCIÓN

La aglomeración institucional, es una perspectiva en la cual está enmarcada la reforma a la estructura administrativa del Distrito Capital, consagrada en el acuerdo 257/2006. La aglomeración es un mecanismo mediante el cual se organizan las unidades institucionales de una estructura administrativa de acuerdo con sus fines esenciales, en conjuntos sectoriales, caracterizados por una homogeneidad de sus fines, funciones y misiones institucionales, de tal manera que estos permitan alcanzar economías de escala en términos presupuestales, organizacionales y políticos.

Estos procesos sirven como forma de reducir los costos de transacción implícitos en la generación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, dichos costos de transacción están explicados por la abundancia de canales de coordinación, comunicación, diversos niveles de poder, que tienen capacidad de densificar los canales de funcionamiento básicos para los procesos de construcción de política. De otra parte, porque la aglomeración sectorial genera sinergias, las cuales surgen en el momento en que diferentes actores institucionales coordinan al interior de un sector de política, acciones encaminadas a un fin común.

Justamente, identificar este fin común es uno de los retos principales que enfrentan los procesos de aglomeración institucional, ya que implica una discusión de fondo sobre los alcances de la política sectorial, la visibilización de las acciones de las instituciones en las funciones y misiones del sector, y el reconocimiento de cada parcela institucional dentro del funcionamiento sectorial.

Esto implica el paso de la era en que lo que se evaluaba en la administración era la *capacidad de ejecutar*, a una era en que el factor principal es la capacidad de gobernar, y gobernar implica controlar de manera directa o indirecta el conjunto de variables que inciden en los resultados finales de una política, en un mundo más interconectado, con algunos factores de producción gozando de plena movilidad (y que contrastan con la inmovilidad de factores como el trabajo), con nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones que difunden nuevos discursos y visiones del mundo, se hace necesario identificar lo que es indispensable para gobernar en un mundo más complejo donde las variables a controlar son cada vez más poderosas.

Aquí es donde surge la necesidad de implementar herramientas de gestión, para fortalecer la capacidad de gobierno, la gobernabilidad en un escenario de aglomeración institucional exige claridad en las visiones sectoriales, visibilidad de los objetivos sectoriales o "macro-organizacionales", capacidad de medir los objetivos y de evaluar en tiempo real los resultados de la implementación de una política. Aun así, el principal problema que enfrentan las organizaciones, es la dificultad para implementar las estrategias, a partir de acciones concretas y cotidianas, que sean de fácil divulgación y conocimiento por parte de todas las instancias organizacionales.

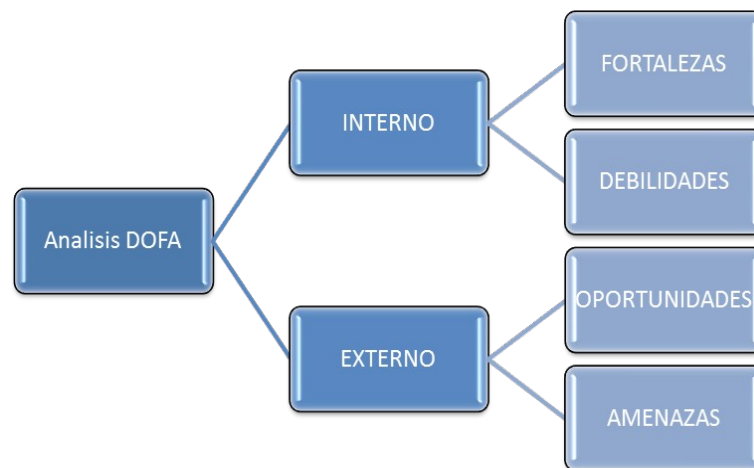
Lograr que el sector de Cultura, Recreación y Deporte funcione con una conciencia de organización, y que trabaje para alcanzar sus objetivos misionales de manera adecuada, requiere de una coordinación y articulación de las diferentes acciones adelantadas por las instituciones que agrupa.

1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE.

Una vez abordados los principales problemas que están implícitos en la coordinación sectorial, y que fueron identificados por el equipo de consultoría como elementos polémicos que dificultaban la identificación de una visión de sector y un conjunto de estrategias para lograr esta visión, se hace una presentación del diagnóstico del sector de cultura, recreación y deportes de Bogotá D.C.

La construcción de dicho diagnóstico se resume en la elaboración de la matriz DOFA para el sector. La matriz DOFA es una herramienta de análisis para la determinación de la estrategia, que se fundamenta en cuatro puntos de análisis (Gráfico 1.1.):

Gráfico 1.1. Componentes del Análisis DOFA



Fuente: Elaboración propia

Esta matriz se alimenta del diagnóstico elaborado sobre las dimensiones internas y externas del sector y con ella se definen posibles campos de trabajo para ser considerados en el Plan Estratégico Sectorial.

Los diagnósticos interno y externo se realizaron mediante dos procesos que se construyeron de manera simultánea y coordinada. El primero de ellos estaba orientado a la identificación de los factores externos de la gestión del sector, este diagnóstico se hizo basado en la herramienta **PESTAL**. El PESTAL (Gráfico 1.2.) es una metodología de identificación del ambiente externo en el que se desenvuelve una organización, a partir de cinco dimensiones básicas: Política, Económica, Social, Tecnológica y Ambiental. La identificación del entorno en el que se desempeñan las organizaciones en estas cinco dimensiones, permite construir un diagnóstico robusto que luego se integra a la matriz DOFA como Oportunidades y Amenazas.

Gráfico 1.2. Componentes del Análisis PESTAL



Fuente: Elaboración propia.

Como objetivos particulares, esta herramienta permite:

1. Identificar los principales factores en los que se desenvuelve la organización empresarial.
2. Analizar los procesos en los que discurre la organización.
3. Analiza puntos básicos, obteniendo un nivel importante de información.

Cada una de las pautas de acción del PESTAL no se puede explicar sino en el análisis propio del problema, es decir, es importante conocer la unidad de problema, para poder identificar claramente las particularidades del sector.

El análisis PESTAL permite identificar las dimensiones de oportunidades y amenazas que alimentan la matriz DOFA.

El segundo de los procesos estaba orientado a la identificación de los factores internos, para ello se recurrió al uso de la herramienta del análisis del **pentágono organizacional**, el cual analiza cinco aspectos de toda gestión. Se fundamenta en el ciclo PHVA – Planear, Hacer, Verificar y Controlar. Estos cinco aspectos son los siguientes: el deber ser de sector y de sus entidades, la estructura organizacional, los procesos y sistemas de información, los procesos de monitoreo y evaluación, y el talento humano (Gráfico 1.3.)

Gráfico 1.3. Pentágono Organizacional



Fuente: Pardo, Oscar. 2002.

Esta metodología de diagnóstico institucional hacia el fortalecimiento de la gestión apunta a identificar el grado de criticidad de los problemas de orden gerencial que muestran efectos en sus plataformas estratégicas, en las estructuras administrativas, en el comportamiento del talento humano, en la efectividad de instrumentos y mecanismos de medición de gestión, en la claridad y agilidad de los procesos, procedimientos y sistemas de información, para detectar acciones de mejora con alto impacto que garanticen la concreción de metas y resultados propuestos, privilegiando siempre la utilidad y rentabilidad social.

Inicialmente se hace una **revisión estratégica** que comprende el análisis de los elementos propios de la dinámica estratégica para comprender aquellos elementos que guían a la organización. Seguidamente, se analiza la **estructura**, en donde se pueda visualizar si las decisiones estratégicas se reflejan en ella, haciendo un análisis de su composición y relación con la plataforma estratégica y con sus procesos. Este aspecto promueve la determinación del grado de capital organizacional (sectorial) existente.

Posteriormente el análisis continúa con los **procesos y sistemas de información**, para analizar su relación con la estructura y con mecanismos de organización del trabajo y de incorporación de tecnología, así como su documentación. Este aspecto determina el grado de capital tecnológico existente.

Por último, se detallan los **sistemas de evaluación, y seguimiento y el talento humano**. Con respecto al primero, se pretende identificar el grado de incorporación de herramientas gerenciales enfocadas hacia el control interno y el control de gestión que procuren cumplir ciclos de retroalimentación efectivos y apoyen los procesos de toma de decisiones. Con el segundo, se estudian las políticas de desarrollo de personal vigentes en la organización (sector) y su relación con los demás aspectos descritos. Este aspecto determina el grado de capital humano existente. El pentágono organizacional, permite la construcción de las dimensiones debilidades y fortalezas de la matriz DOFA.

1.1. Principales elementos del diagnóstico externo

1.1.1. Soporte Analítico y documental para el componente de Políticas Públicas y su articulación con el Sector

El presente apartado busca ofrecer los insumos necesarios para i. Definir los conceptos esenciales que garanticen la coordinación sectorial, ii. Establecer los enfoques elaborados por las distintas instituciones, así como por las instancias del sector de Cultura, Recreación y Deportes que den lugar a la clara identificación de los objetivos estratégicos y las bases para la coordinación de la política sectorial.

La estructura de la reforma en la gestión del Distrito Capital, implica la necesidad de crear mecanismos para la integración efectiva de los sectores de política en un todo congruente, para que el nivel central aplique luego mecanismos certeros de vigilancia sobre los procesos de integración (Bernal, 2009b).

Esto implica que las decisiones de política ya no se establecen entre el ejecutivo (alcalde mayor) y las instituciones, sino entre este y los comités sectoriales, lo cual requiere de un fortalecimiento de la capacidad de dichos comités para gestionar los asuntos más importantes de la política, de otra parte los comités sectoriales deben articular las diferentes acciones institucionales y sus planes programas y proyectos en un todo coherente tanto con las políticas sectorial, como con el plan de desarrollo. En este sentido hay que recordar que el acuerdo 257 establece que los comités sectoriales:

"Funcionan en los Sectores Administrativos de Coordinación conformados por las secretarías y los departamentos administrativos y por las entidades del Sector Descentralizado adscritas o vinculadas a una secretaría, cabeza de sector. Formula las políticas, estrategias, planes y programas del sector, con la participación de los organismos y las entidades descentralizadas, coordina, supervisa y hace el seguimiento de la implementación y ejecución de las políticas, planes y programas."
(Bernal, 2009b: 3).

La garantía de una gerencia pública eficiente, implica grandes cambios, que las autoridades distritales han emprendido con ahínco en los últimos diez años. A pesar de los innegables avances, la estructura

institucional aún prevalece sobre la sectorial, en entrevista realizada a la subsecretaria de la Secretaría de Cultura Recreación y Deportes (Bernal, 2009a), se señalaban los siguientes aspectos que dan cuenta de los logros y limitaciones del proceso de integración sectorial. La Tabla 1.1 presenta la visión de sectorialidad y señala los logros y limitaciones comentados.

Tabla 1.1. Diagnóstico de la gestión del Sector de Cultura, Recreación y Deportes

OBSERVACIONES GENERALES

El apoyo al desarrollo del comité está a cargo de la Dirección de Planeación, quien tiene la capacidad técnica para recoger, analizar y proponer información base para la toma de decisiones sectoriales.

Se reconoce como rol del comité sectorial la formulación de política a través de las dos direcciones:

- Recreación, deporte y actividad física
- Cultura, arte y patrimonio.

El proceso metodológico para el desarrollo de la política lo brindó la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, quien adquiere, como cabeza de sector, un rol importante en el conocimiento y apoyo al sector.

En el comité sectorial se presentaron cada uno de los avances. Finalmente se concertó y adopto en su seno, el documento que formaliza los acuerdos de la política es el acta.

Dado que la Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio ya había formulado la política con anterioridad a la reforma, en el comité se han venido ejecutando lineamientos como resultado de este proceso. Este proceso político apoyó sustantivamente el proceso de construcción del plan de desarrollo.

Este comité tiene mesas de trabajo de temas jurídicos y técnicos que construyen articuladamente temas requeridos por la instancia.

Frente al ejercicio de seguimiento, el Comité siempre ha tenido presente dos ejercicios: el seguimiento a la ejecución de la política y el seguimiento a las metas organizacionales y financieras del sector.

Actualmente se está estructurando la política de comunicaciones a nivel interno y externo.

Aspectos negativos:

En algunas ocasiones los miembros no comparten el contenido de la agenda.

Se mantiene cierta prudencia con el rol de hacienda y planeación. No consideran tener una asesoría efectiva e estos entes en el Comité.

Aspectos Positivos:

Hay construcción de plan de forma articulada.

Se tiene constituido un sistema de información sectorial.

Se está ejecutando un esfuerzo de planeación estratégica para la instancia.

Frente a los procesos:

La Secretaría Técnica y la Dirección de Planeación identifican los temas importantes y cruciales que deben ser tratados al interior de la instancia. Luego se construye la agenda. Esta práctica fue tomada de base para el mejoramiento de la gestión de las instancias de coordinación:

Esta agenda se envía, junto con el acta anterior a los directivos de las entidades

El acta la firman la cabeza de sector y la Secretaría Técnica

Se tiene una frecuencia de una reunión al mes.

El primer punto de la agenda lo constituye la presentación de los temas tratados al interior del Consejo de Gobierno.

Expectativas:

Se requiere apropiar una visión sectorial desde el despacho del Alcalde, dado que se evidencian diálogos directos entre el Alcalde y los directores de las entidades para tratar temas que son de resorte del Comité. Esto genera confusiones y desinformaciones. Se debe recordar que es la Secretaria de Despacho la que rinde cuentas de la gestión del sector.

Se requiere claridad frente a los procesos internos de la instancia y su interconexión con los procesos de la entidad.

Según el Decreto 558 de 2006, las funciones de la Secretaría del sector lidera y dirige la articulación del sector para que el ciclo de política pública se cumpla. Según lo analizado en este documento, se requiere de formalización que dé cuenta de esta articulación a través de herramientas de gestión tales como planeación, procesos efectivos, estructura (coordinación) y cultura de trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia basado en Bernal (2009a)

De acuerdo con lo anterior, varios son los retos de la Secretaría en pro de seguir siendo reconocida como una instancia de coordinación ejemplo en el Distrito²:

- La instancia de coordinación integra actividades del sector "en un todo congruente y desde allí vigila la eficacia de dicha integración" (Bernal, 2009). De esta forma, la instancia debe "vincular no solo la complejidad de los planes y programas de cada sector, sino de la Ciudad en su totalidad, estableciendo criterios para su agrupamiento que permitan desbordar sus fronteras, anticipar situaciones de conflicto, evitar cruce de proyectos, relacionar ámbitos de actividad, entre otros." En este sentido, cobra importancia la necesidad de que el comité sectorial aprenda a leer el entorno, donde parte fundamental de quien ejerce su liderazgo (secretaría de sector) consiste en lograr un ejercicio permanente de revisión de la gestión de los otros sectores administrativos con el fin de establecer una complementariedad y cohesión con las necesidades de la ciudad. Este análisis del entorno ofrece múltiples posibilidades de acción para ser consideradas en el plan estratégico de la instancia y, de la misma forma, fijar las prioridades de las agendas de la misma.
- La gestión actual de la instancia le brinda múltiples e importantes posibilidades de gestión a la Secretaría Técnica del Comité, dado que la misma está ejercida por la Dirección de Planeación de la Secretaría cabeza del sector, y donde se constituye en sí misma en un centro de pensamiento del sector, además de procurar la articulación de importantes temas de gestión como lo son su desarrollo administrativo, implementación de modelos de sector, planeación y evaluación y control de gestión, con criterios de sectorialidad. En esta dinámica, es la Secretaría Técnica quien debe ser brazo derecho de la gestión efectiva del comité como garante del ciclo político efectivo por parte del sector.
- La coordinación contempla la "posibilidad de ver la capacidad del plan de gobierno para transformar la realidad, instalando dispositivos que permiten mejorar la direccionalidad y pertinencia del proyecto de gobierno en su conjunto" (Ídem).
- El sector articulado efectivamente debe tener "la capacidad gerencial de su cuerpo directivo para lograr garantía en el ejercicio de la ejecución efectiva del Plan de Desarrollo³, como eje integrador que armoniza los resultados sectoriales (...)

Como se indicó en estos documentos de referencia, es importante tener en cuenta que "la Coordinación no es un proceso espontáneo, ni surge de la voluntad de los gobernantes, sino que por el contrario están

²En el análisis a la Reforma de Distrito Capital para mejorar las estructuras de coordinación de la Administración (2009), el Comité Sectorial fue seleccionado como una buena práctica para implementar sus rutinas de trabajo en las demás instancias de coordinación. Sus elementos de gestión fueron referentes para la consolidación del SICOORD (2010). Ver Bernal, Diana en *Análisis y balance de la reforma administrativa del DC en lo relacionado con mecanismos de coordinación. 2010.*

³Ver anexo 2 "Extracto del Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá, d. C., 2008 – 2012 "Bogotá positiva: para vivir mejor" como referente de análisis para el estudio de los mecanismos de coordinación.

amparados por el Acuerdo 257 de 2006 y que para lograr sus objetivos se debe contar con mecanismos de comunicación eficientes, que permitan valorar técnica y políticamente los problemas y definan reglas para decidir qué problemas tienen suficiente valor como para enfrentarlos en ese ámbito" (Ídem).

1.1.2. El ciclo de la política pública como eje de la coordinación distrital⁴

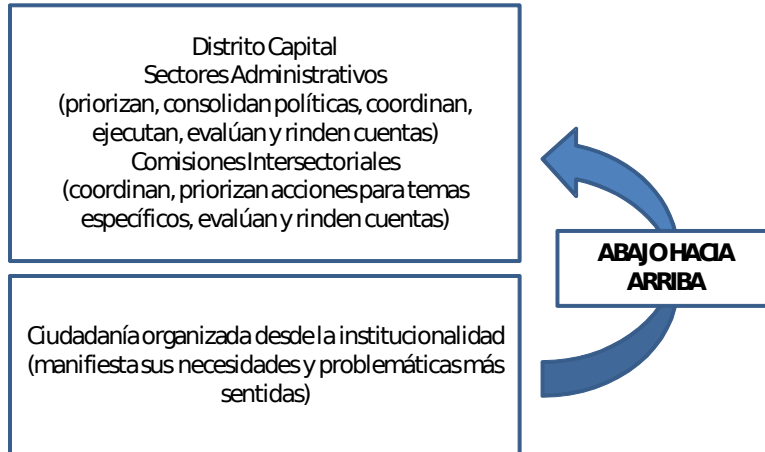
Uno de los elementos fundamentales y prioritarios del análisis y mejoramiento de la coordinación distrital lo constituye el análisis del ciclo de la política pública por cuanto el mismo "se constituye en el elemento de referencia propio del ejercicio gerencial de lo público".

En este documento referente, Pardo (2008) plantea que la política pública es «un ejercicio de construcción, desarrollo, ejecución y retroalimentación concertada y pacífica de objetivos comunes por parte de una sociedad a través de sus diferentes organizaciones, con el fin de mejorar la calidad de vida y la convivencia de dicha sociedad». En este sentido, cobra protagonismo el sector como aquel organismo que debe desempeñar un rol en la generación y desarrollo de políticas públicas, de forma articulada y coordinada desde la institucionalidad.

En este escenario de responsabilidad en la formulación y evaluación de las políticas públicas sectoriales, esta instancia requiere mantener la disciplina y la actuación permanente en términos de la aplicación del proceso de política pública descrito en las figuras mostradas a continuación:

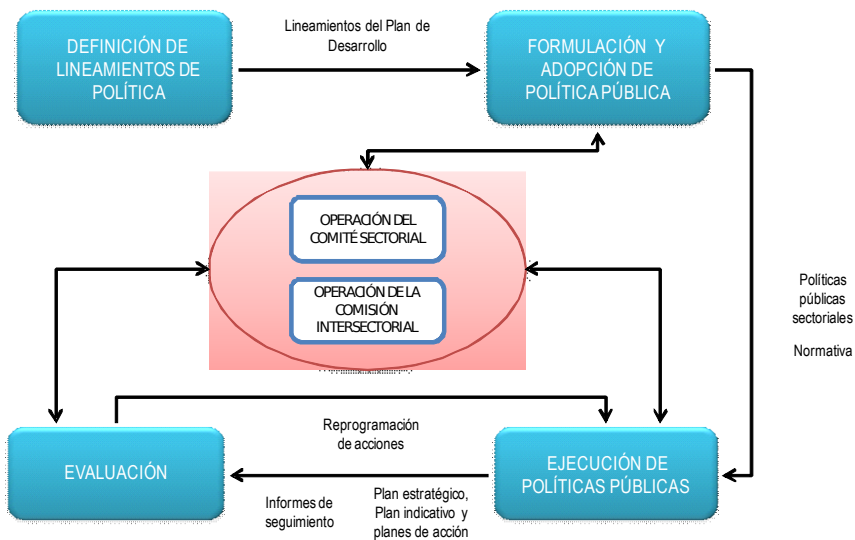
⁴Aportes extractados de Bernal, Diana. *El ciclo de la política pública como eje fundamental de la coordinación institucional*. 2010

Gráfico 1.4. Proceso de formulación de política para el Distrito Capital



Fuente: Bernal, Diana. Manual Operativo para el funcionamiento de las instancias de Coordinación de la Administración del Distrito Capital. 2010.

Gráfico 1.5. Articulación entre el Ciclo de Política Pública y las instancias de coordinación distrital



Fuente: Bernal, D. (2009 b). Manual Operativo para el funcionamiento de las instancias de Coordinación de la Administración del Distrito Capital.

Como puede observarse, los retos que tiene la instancia para efectos de este diagnóstico se ratifican en la medida en que debe mantener en sus estructuras gerenciales la conciencia sobre la importancia de su rol

como formulador, coordinador, evaluador, articulador y rendidor de cuentas de las políticas públicas a su cargo, valiéndose de sus entidades adscritas y vinculadas para la ejecución de las mismas.

1.1.3. Entorno externo: resultados de la herramienta PESTAL

Como ya se mencionó para analizar el entorno externo del sector se recurrió al uso de la herramienta PESTAL. Su construcción se realizó tomando en cuenta tres niveles del entorno: el global o internacional, el nacional y el regional o local, en cada uno de estos entornos actúa el sector y cada uno de ellos constituye un diferente nivel de impacto o influencia sobre las actividades sectoriales.

A continuación se presentan los principales elementos analizados en la herramienta.

Dimensión Política

Para el desarrollo de la dimensión política se tomaron en cuenta dos factores fundamentales: los enfoques de formulación de política pública y los conceptos de cultura desarrollados en diferentes instancias.

Tabla 1.2. Pautas de formulación de política pública que orientan el sector de cultura, recreación y deportes

MUNDIAL	NACIONAL	DISTRITAL
Las políticas públicas parten de los enfoques de participación ciudadana: <i>"la tendencia actual en el mundo, es que las políticas públicas se formulen, decidan y diseñen, teniendo en cuenta la participación de los interesados y la manifestación pública de sus intereses... las políticas públicas participativas son más exitosas o efectivas, por lo menos, más legítimas"</i> (Noel – Roth, 2009: 5)	En el marco de construcción de política pública, el proceso de participación es fundamental: <i>"este campo convoca a los ciudadanos en torno a procesos concertados de planeación cultural [...] en consecuencia, las especificidades culturales deben ser tenidas en cuenta e incorporadas tanto en el desarrollo de aquellas políticas y funciones públicas que puedan afectarlas como en la formulación y construcción de lo público en general"</i> (MINCULTURA, 2000: 40)	El concepto de participación en la política es fundamental: <i>"Las políticas urbanas interpretan la participación cultural de diversas maneras; mientras que algunas ciudades la interpretan como un incremento en el número de asistentes a acontecimientos e instituciones culturales, otras amplían estos conceptos para fomentar la implicación de los ciudadanos en la producción cultural y/o los procesos de mediación cultural"</i> (SCRD, 2011: 30) <i>"El papel de las iniciativas de la sociedad civil es fundamental; muy a menudo las políticas tienen un impacto mayor cuando hay una cooperación sincera entre la administración y las asociaciones, ONG´s, etc"</i> (Ibid.)
Como pauta fundamental se	La concepción de cultura recreación y	La cultura, es reconocida como derecho y

<p>encuentra la concepción de la cultura, la recreación y el deporte como derecho:</p> <p>El pacto internacional de Derechos Económicos, Sociales y culturales reconoce los derechos a:</p> <p><i>"i. Participar en la vida cultural; ii. Gozar de los beneficios del progreso científico y de sus aplicaciones; iii. Beneficiarse de la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autor (Naciones Unidas, 1966)</i></p> <p>De otra parte el Grupo Interinstitucional sobre el Deporte para el Desarrollo y la Paz señala que:</p> <p><i>"Cuando el deporte es utilizado como elemento para el desarrollo y la paz, los programas deportivos deben ejecutarse con base en la equidad y por ello, bajo el principio "deporte para todos"(Peña, 2009:24)</i></p> <p>Por otra parte, "la Organización Mundial de la Salud –OMS- en diferentes medios y eventos ha invitado a los gobiernos a promover y reforzar programas de actividad física de erradicación del sedentarismo como parte de la salud pública y política social y como un medio práctico para lograr numerosos beneficios sanitarios, ya sea de forma directa o indirecta" (Romero & Afanador, 2009: 24).</p>	<p>deporte parte del reconocimiento de estas como derechos pero no se programa desde la perspectiva de derechos:</p> <p><i>"A través de sus múltiples manifestaciones, la cultura, además de ser un fin en sí misma, se constituye en un medio al servicio de la cohesión social, la participación ciudadana, la identidad, la solidaridad y la convivencia pacífica"(DNP et. al, 2006: 19)</i></p>	<p>su programación parte del principio del enfoque de derechos, pero señala las diferencias entre derechos culturales y los derechos recreativos y deportivos:</p> <p><i>"...los derechos culturales son tan indispensables como todos los demás, para el cumplimiento pleno de los derechos humanos" (SCRD, 2011: 5)</i></p> <p><i>"Los derechos culturales garantizan que los seres humanos y los colectivos puedan reconocer, mantener o transformar su identidad cultural a través de la expresión y transmisión de sus memorias, valores, costumbres, convicciones, saberes, tradiciones, modos de vida, creencias, formas sociales y características materiales por medio de los cuales los grupos sociales expresan los significados que dan a su existencia y a su desarrollo"(Ibid.: 7)</i></p> <p><i>"Por su parte el derecho a la recreación y el deporte garantiza que todo ser humano pueda construir su corporalidad y aprovechar el tiempo de ocio, disfrutando libremente de medios y escenarios para el desarrollo de actividades, expresiones o manifestaciones deportivas y creativas; este disfrute debe darse acorde a sus gustos, tendencias, intereses y condiciones especiales"(Ibid.: 8)</i></p>
--	---	---

Fuente: diagnóstico sectorial

El análisis de la dimensión política da como resultado una serie de importantes conclusiones, contenidas en el Tabla 1.3.

Tabla 1.3. DIMENSIÓN POLÍTICA: CONCLUSIONES	
AMENAZAS	<p>Para el sector, la concepción diferenciada entre cultura y recreación y deporte, manifiesta una discordancia con la comprensión de la política pública realizada por la Nación, y con las recomendaciones y definiciones de importantes organismos internacionales, esto implica una comprensión parcial del fenómeno cultural con impactos en la planeación sectorial.</p> <p>Dado que la cultura no se ha consolidado como un pilar de desarrollo, la destinación de recursos de inversión se ha priorizado para la atención de otro tipo de necesidades, lo cual hace que el sector cultura, recreación y deporte no cuente con los recursos suficientes para la realización de inversiones significativas que impacten en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.</p> <p>Sigue habiendo una separación conceptual entre el término "cultura" y los términos "recreación, deporte y actividad física", pese a que el concepto de cultura abarca estos últimos. Lo anterior profundiza una línea de separación entre estos dos conceptos.</p> <p>Los procesos de participación son importantes, tanto a nivel enunciativo como práctico, sin embargo, la integración de las políticas nacionales y distritales en esta materia es muy baja.</p> <p>Las visiones globales y nacionales de la relación entre lo cultural, recreativo y deportivo no tienen en cuenta el problema de los escenarios y las dimensiones físicas implícitas en la relación ambiente – cultura.</p> <p>Permanece en la programación de políticas una visión parcializada de las relaciones entre cultura, recreación y deportes.</p>
OPORTUNIDADES	<p>Avanzar en una concepción amplia del fenómeno cultural, con el fin de coordinar esfuerzos institucionales, y mejorar la oferta institucional con el objetivo de garantizar efectivamente el goce de los derechos culturales, recreativos y deportivos para los habitantes del Distrito Capital. Un elemento articulador en el sector y que garantice sus sostenibilidad futura seguramente lo constituirán los equipamientos del sector, donde deberán</p>

	<p>concebirse como espacios de convivencia con características claras de accesibilidad y sostenibilidad con equidad.</p> <p>El reconocimiento que le da el Distrito Capital en el manejo de la instancia, la reta a si misma a continuar siendo ejemplo de gestión articulada que incorpora mecanismos de gestión gerencial a sus devenir.</p> <p>Espacio para una mayor integración de lo cultural con lo ambiental, implicando desarrollos de política que tengan la capacidad de integrar los recursos financieros con las visiones ambientales de la cultura.</p> <p>Necesidad de visibilizar los espacios de relación entre lo recreativo y deportivo, en los nuevos espacios creados por las TIC 's. como nuevos agentes de política pública en torno a estas prácticas.</p> <p>Es necesario trabajar en nuevos campos de relación en los procesos de participación y visibilización de actores interesados, que hagan armónicas las construcciones de políticas nacionales y distritales.</p> <p>Es fundamental crear espacios de diálogo y discusión entre lo distrital y global con lo nacional, en el cual se definan los alcances y enfoques propios de la programación de los derechos culturales, deportivos y recreativos dentro de un enfoque de derechos.</p> <p>Posibilidades de avanzar en el desarrollo de un enfoque que visibilice la cultura también como una cuestión de cultura física.</p>
--	---

Fuente: diagnóstico sectorial

1. DIMENSIÓN ECONÓMICA

Este componente comprende el análisis de la cultura, recreación y deporte como motor del desarrollo y el crecimiento económico en el entorno externo. Su contenido puede observarse en los cuadros Tablas 1.4, 1.5. y 1.6. que se presentan a continuación:

Tabla 1.4. Dimensión económica de la cultura

MUNDIAL	NACIONAL	DISTRITAL
<p>La cultura y los procesos culturales juegan un papel fundamental en la superación de problemas económicos:</p> <p><i>"En el pasado decenio vimos la evolución de una tendencia nueva y muy positiva, en particular en los países en desarrollo, me refiero a la cultura como motor económico que crea puestos de trabajo e ingresos y contribuye a construir estrategias de erradicación de la pobreza más pertinentes y más eficaces a nivel local"</i> (Bokova, 2010: 12)</p>	<p>Solamente los procesos de deporte y recreación son reconocidos por su aporte a la solución de problemas económicos:</p> <p><i>"En 2019, Colombia será una nación reconocida por el impacto que generan las políticas y programas en deporte, recreación, actividad física y educación física sobre el desarrollo social y económico del país"</i> (DNP, et.al, 2006: 25)</p>	<p>El sector asume la cultura no solo en la dimensión de crecimiento económico, sino ante todo en la dimensión de desarrollo económico:</p> <p><i>"...a 2016 se espera que la cultura sea el cuarto pilar del desarrollo humano y de sostenibilidad del Distrito Capital. Esta aspiración hace parte de una tendencia generalizada en administraciones locales en el mundo, que han entendido que la cultura es un factor imprescindible para la generación de bienestar y sostenibilidad para la ciudadanía y las ciudades contemporáneas"</i>(SCRD, 2011:2)</p>

1. Fuente: diagnostico sectorial

Tabla 1.5. Importancia de la cultura, la recreación y el deporte en el circuito económico

MUNDIAL	NACIONAL	DISTRITAL
<p>Según el BID el desarrollo de las industrias culturales es muy amplio:</p> <p><i>"Las industrias culturales constituyen un elemento importante de los sistemas económicos"</i></p>	<p>Según el Ministerio de Cultura</p> <p><i>"...tomando un escenario de contribución donde se valúen todos los aportes de las industrias culturales, hay que señalar que el promedio de aporte del sector cultural al PIB entre 1995 y 2001 fue de 2,13%"</i> (MINCULTURA, et.al, 2003:45)</p>	<p>De acuerdo con el proyecto de acuerdo distrital 091/2003, se indica que:</p> <p><i>"La cultura en Bogotá se constituye en un elemento fundamental e insustituible en la construcción de la identidad de la ciudad y es una fuente importante de generación de empleo y de renta para la misma. Según"</i></p>

<p><i>contemporáneos...se estima que estas industrias constituyen el 7 por ciento del PIB Mundial. En LAC, las estadísticas disponibles indican que la contribución promedio de este sector al PIB (sin incluir el sector de turismo cultural) es de alrededor del 3,5 al 4 por ciento. Esto se compara con un promedio de 5 a 6 por ciento en Europa y de 7 a 8 por ciento en los Estados Unidos de América (EE.UU.), líder en este campo" (Quartesan, et.al, 2011)</i></p>	<p>Pero indica otros factores que son importantes: <i>"...la ausencia de una "clase empresarial" en el sector cultura, los pocos canales de cooperación efectiva dentro del sector y su débil articulación con la cooperación externa, así como la debilidad del marco jurídico, que no responde a los retos que presentan las TIC y el TLC" (DNP et. al. 2006:47)</i></p>	<p><i>estudio de FEDESARROLLO, este sector aportó al PIB de Bogotá el 3.3% en el año 1997, el 3.06% en 1998 en el 3.1% en 1999. Se puede concluir sin lugar a dudas que la inversión en cultura, es inversión en una mayor productividad económica y social de la ciudad" (SDG, 2003)</i></p>
--	---	---

2. Fuente: elaboración propia

Tabla 1.6. Recursos públicos invertidos en cultura, recreación y deporte.

MUNDIAL	NACIONAL	DISTRITAL
<p>De acuerdo con el Ministerio de Cultura de España, haciendo referencia a la perspectiva económica en el ámbito de los países desarrollados: "El gasto público destinado para financiar las actividades culturales oscila en la Comunidad Europea entre un 4% (Suecia, Francia) y un 2,3% (Rumania, Polonia) lo cual es bajo, comparado con los Estados Unidos (5,1%), Canadá (5,4%) y Australia (5,7%) –todos como proporción del PNB, estas cifras incluyen los gastos en deporte y cultura física"(MCE, 2011)</p>	<p>El monto del gasto público en cultura, recreación y deporte alcanzan cifras cercanas al 0,85% del PIB, aquí se incluyen los gastos en cultura, así como los gastos de las instituciones encargadas del deporte y la recreación, conclusión basada en el mensaje presidencial proyecto presupuesto 2011.</p>	<p>Según la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deportes: "los presupuestos públicos de las entidades del sector, representan para la vigencia 2011 una cifra de 161.248 millones de pesos" (SCRD, 2011b) Esto implica una relación de 1,03% sobre el PIB distrital para el año 2011.</p>

Fuente: diagnóstico sectorial

Igualmente, este diagnóstico da lugar a una serie de conclusiones, contenidas en el Tabla 1.7.

Tabla 1.7. Cultura e impactos económicos: Conclusiones

<p>AMENAZAS</p>	<p>En términos del impacto económico, el sector tiene un aporte muy modesto si se le compara con regiones del mundo "desarrollado" e incluso con otros países de la región, este aporte se mide tanto por la importancia de las actividades del sector en el PIB, como por la prioridad presupuestal que estas actividades tienen. En algunos documentos de análisis de política se señala que parte de esto surge en problemas de visión sectorial y falta de canales efectivos de comunicación y cooperación.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>El crecimiento de las actividades culturales, recreativas y deportivas en el mundo implica una potencialidad de desarrollo de nuevos procesos, productos e industrias que permitan generar nuevas fuentes de empleo, ingresos y crecimiento económico, a la vez que contribuyen a la generación de sociedades más desarrolladas.</p> <p>La conquista del sector empresarial en el sector cultura es un reto clave, toda vez que el país está siendo reconocido a nivel mundial como una plaza atractiva para la inversión de capitales que involucran la realización de eventos y presentaciones de artistas y deportistas importantes. La economía colombiana y de la ciudad particularmente, está permitiendo asistir a múltiples eventos culturales, recreativos y deportivos que procuran mejor desarrollo de la ciudadanía.</p> <p>Existe una visión compartida sobre las potencialidades de la cultura, la recreación y las actividades deportivas, como sector estratégico de transformación económica y social, las políticas sectoriales pueden recoger en sus ejercicios de planeación estas nuevas condiciones.</p>

2. DIMENSIÓN SOCIAL

Bajo esta dimensión se analiza la cultura como factor de integración social y convivencia. Ver su desarrollo en las tablas siguientes:

Tabla 1.8. La Cultura como eje de cohesión social

MUNDIAL	NACIONAL	DISTRITAL
<p>Según el PIDESC la cultura, la recreación y el deporte:</p> <p><i>"Las personas tienen derecho a participar en la vida cultural, y gozar</i></p>	<p>Según el Ministerio de Cultura, COLDEPORTES y DNP, la función de la cultura, la recreación y los deportes es:</p> <p><i>A través de sus múltiples manifestaciones,</i></p>	<p>Esta perspectiva es compartida por la SCRD:</p> <p><i>"En nuestro caso –el sector cultura recreación y deportes–, la diversidad</i></p>

<p>de los beneficios de la ciencia y la tecnología.</p> <p>La cultura es un hecho integrador, un cohesionador social" (Naciones Unidas, 1966)</p>	<p>la cultura, además de ser un fin en sí misma, se constituye en un medio al servicio de la cohesión social, la participación ciudadana, la identidad, la solidaridad y la convivencia pacífica" (DNP et.al. 2006:105)</p> <p>Por ello, el avance hacia una sociedad más igualitaria y solidaria está determinado, en buena medida, por el fortalecimiento de la cultura, en el sentido más amplio del término" (ibid: 107)</p>	<p>cultural que existe en la ciudad implica generar espacios no sólo para el</p> <p>reconocimiento sino también para el diálogo entre diversas culturas, que puedan generar nuevos elementos sociales constructivos y que cohesionen a la gente"(SCRD, 2011:30)</p>
---	--	---

Fuente: Diagnóstico Sectorial

Tabla 1.9. La cultura como factor de mitigación de las diferencias sociales

MUNDIAL	NACIONAL	DISTRITAL
<p>Según la UNESCO:</p> <p>"...la cultura es un factor dinámico de inclusión y exclusión social, las políticas de los Estados deben orientarse a fortalecer la cultura como factor de integración y multiculturalidad, y desactivar aquellas culturas que impiden el diálogo y el intercambio de la sociedad" (UNESCO, 1982)</p> <p>En el mundo, la cultura es un espacio de convivencias y respeto, donde se articulan las necesidades de todos los grupos sociales en torno al disfrute de la diversidad y el respeto, y donde cada actor social contribuye directamente a la construcción de la sociedad responsable.</p>	<p>En este sentido el Ministerio de Cultura considera que:</p> <p>Los programas sociales basados en la práctica del deporte ayudan a fortalecer las capacidades humanas,</p> <p>enseñan valores y habilidades para el desarrollo de los individuos, suscitan procesos de interacción entre las personas y promueven la cohesión social, especialmente cuando involucran a individuos y grupos vulnerables, marginados y excluidos socialmente" (DNP et.al. 2006:9)</p>	<p>Esta visión desde las instituciones del sector es validada por la idea de que:</p> <p>"Fuera de las interacciones económicas y la participación política, la solidaridad social y el soporte mutuo entre los miembros de una comunidad son factores que pueden ser fuertemente influenciados por la cultura"(SCRD, 2011:3)</p>

Tabla 1.10. La dimensión social en el sector CRD, Conclusiones

<p>AMENAZAS</p>	<p>No se cuenta con una visión clara desde el enfoque de derechos, de la construcción de los deberes o corresponsabilidades que permiten viabilizar el conjunto de derechos, esta no solo es una deficiencia del sector, sino que en otras latitudes se percibe un bajo nivel de discusión al respecto.</p>
------------------------	---

	<p>Lo anterior lleva a una confusión del entendimiento de deberes y derechos de los sujetos involucrados con el sector, trayendo como consecuencia una falta de apropiación del concepto CRD. Ni los ciudadanos, ni los empresarios, ni el tercer sector, ni ningún otro grupo cohesionador tienen claro el concepto de cultura. Está claramente atomizado y su esfuerzo depende más de esfuerzos aislados que de una política general.</p> <p>Aunque no se deriva de este análisis, una variable que afecta directamente este sector es el concepto como tal de cultura, donde misma se legitima por parte de los diversos grupos sociales. En una sociedad cargada de elementos adversos justamente a una culturización, y donde la autoridad de la institucionalidad está siendo percibida justamente como anti líderes de la sociedad, no se puede ganar en apropiación de la CRD si no se ve a la autoridad apropiándose de la misma.</p> <p>Además, el país ha demostrado históricamente una aversión a la tolerancia como camino para la convivencia, siendo antagonista de ésta con múltiples ejemplos de los cuales la CRD no se puede escapar. Este paradigma, así como la concepción de que lo público no es propio, dificulta el camino de la cohesión y la convivencia en general. No se consciente, en ningún nivel, de las necesidades de los otros.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>Existe una coincidencia en la visión global, nacional y distrital, alrededor de la importancia que tienen la cultura, la recreación y el deporte en la construcción de sociedades más homogéneas e integradas. Esto permite posicionar con mucha fuerza las políticas del sector, como políticas sociales y como parte de los pilares esenciales de construcción social.</p> <p>El mundo cada vez le apuesta más a una sociedad construida en la base de la garantía de derechos sociales con equidad, esto apalanca el desarrollo del sector, apalanca el desarrollo de otros sectores y a su vez, recibe beneficios cruzados de la gestión del resto de la institucionalidad.</p> <p>De la misma forma, el tema de la responsabilidad social, tan en boga en la actualidad, constituye en sí mismo una oportunidad de trabajo, que permite a la acción social y sus actores (Comité Sectorial y entidades miembros, p.e.) abrir posibilidades de cooperación y trabajo compartido con otros actores de la sociedad como lo son el sector público en general, el tercer sector, el sector privado, la academia, los gremios, las ong's y demás organizaciones que actúan en la sociedad.</p>

Fuente: diagnóstico sectorial

3. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Esta dimensión analiza la forma en que los desarrollos tecnológicos se relacionan con el sector de la CRD, facilitando su gestión y metas previstas. En las tablas siguientes puede observarse su análisis:

Tabla 1.11. Los desarrollos tecnológicos (TIC's) crean nuevos espacios y nuevos retos para el desarrollo de la cultura, la recreación y el deporte.

MUNDIAL	NACIONAL	DISTRITAL
<p>Según la OEI el desarrollo de las TIC's implica:</p> <p><i>"nuevos espacios de diálogo y construcción cultural que con el advenimiento de internet 2.0 han sido radicalmente transformadas pues pasaron de ser una plataforma de publicitación, a ser una plataforma de interacción y constante deconstrucción de los imaginarios culturales"</i>(Echavarría, 2011)</p>	<p>El ministerio de Cultura señala que:</p> <p><i>"Con las nuevas tecnologías aparece un horizonte inédito para la cultura: la convergencia de distintas tecnologías como estrategia de creación. Producción, arte, memoria e industria"</i>(DNP et.al., 2006:43)</p> <p>Esta misma relación no aparece cuando se trata de la variable deportiva y recreativa.</p>	<p>El sector cultura, recreación y deporte señala a su vez que las transformaciones que implican las TIC's en el desarrollo de los patrones culturales, recreativos y deportivos implican que:</p> <p><i>"Las nuevas "tecnologías del ocio" [...] han transformado el uso del tiempo libre en las sociedades actuales. En consecuencia, la recreación pasa también por ver la televisión, chatear, bajar música de la red, entre otras actividades tecnoculturales.</i> (SCRD, 2010ª; 25)</p> <p>Igualmente reconocen que desde la dimensión deportiva:</p> <p><i>"Como resultado del ciclo consumista, las personas se hallan más ocupadas o agotadas y tienden a privilegiar las formas individuales, pasivas, privadas y sedentarias de recreación, que son las menos favorables a la consolidación de lo social, puesto que alejan a las personas de la participación activa en la vida ciudadana y cultural y además promueven hábitos poco saludables[...].La recreación, el deporte, la actividad física, requieren intervenciones que orienten el desarrollo integral de la condición humana de manera vinculante a la construcción de ciudad y ciudadanía"</i> (ibid: 27)</p>

Fuente: Diagnóstico Sectorial

Tabla 1.12. La gestión de las organizaciones cambia en el entorno de las TIC's

MUNDIAL	NACIONAL	DISTRITAL
---------	----------	-----------

Los retos derivados de la implementación de TIC's en la gestión pública:

*"Las autoridades públicas también deberían contribuir a la promoción de los mercados de contenidos en línea. Por ejemplo, los gobiernos pueden estimular los mercados de contenidos ofreciendo la **información del sector público** en condiciones de transparencia, eficacia y no discriminación. Se trata de una fuente importante de crecimiento potencial de los servicios en línea innovadores"*(Comisión Europea, 2011:11)

"Igualmente, una política digital de e-gobierno debe reconocer la importancia que avances como internet 2.0 implican para la constante interrelación entre gobierno y ciudadanos, especialmente en la constitución y apoyo de redes sociales"(ibid:25)

Para el periodo 2010- 2014 el gobierno nacional lanzó la estrategia "Vive digital" la cual tiene como principales objetivos:

- Aumentar a 50% el número de hogares conectados a internet (en 2009 son el 27%).
- Multiplicar por cuatro las conexiones a internet para llevarlas a 8.8 millones.
- Triplicar el número de mpios conectados a la autopista de información, llevarlos a 700 mpios.

Estos objetivos buscan alcanzarse en buena medida mediante el fortalecimiento de la estrategia de gobierno en línea como "Urna de cristal, Congreso en línea, Teletrabajo, Gobierno en línea territorial, Intranet gubernamental, Sistema electrónico de contratación pública, Cero papel en la administración central, Notarías en línea y Control en línea"⁵

Una revisión de las páginas de las instituciones del sector, indica que muchas de ellas no tienen un conjunto de servicios de valor agregado, las herramientas de interconectividad y redes social son aún limitadas, servicios más dinámicos como la adquisición de boletas para eventos, la consulta en línea de las bibliotecas de cada institución, son procesos que aún están en vías de instalarse para aprovechar los potenciales de la internet.

Al hacer una revisión a la dinámica distrital frente al cumplimiento de la estrategia de gobierno en línea (Decreto 1151 de 2008), se ha observado que es la Secretaría General de la Alcaldía Mayor quien está dando directrices para brindar información, y trámites y servicios a los ciudadanos. Esto lleva a pensar que la aplicabilidad de directrices de carácter nacional o no son aplicables a la gestión territorial, o lleva a duplicar procesos con la consecuente confusión que esto genera además del alto costo que acarrea ejecutar dos procesos paralelos.

Fuente: diagnóstico estratégico

Tabla 1.13. CRD y las dimensiones tecnológicas: conclusiones	
AMENAZAS	El poco aprovechamiento de los canales de gobierno digital y gobierno en línea, y la poca interactividad que ofrecen las entidades adscritas al sector (apenas se incursiona al mundo de las redes sociales, y la oferta de servicios gubernamentales en línea es limitada) pueden llevar a un rezago en las capacidades de gestión del sector, así como a un desperdicio de recursos que

⁵ Los lineamientos de esta política están contenidos en la página www.vivedigital.gov.co

	<p>facilitan y agilizan la relación de las entidades del sector con los ciudadanos y ciudadanas.</p> <p>A esto se le suma la confusión generada por la iniciativa país denominada Gobierno en Línea y las iniciativas de forma transversal que la Secretaría General ha venido procurando en esta misma dirección, lo cual deriva en incumplimientos, validaciones innecesarias, aumento de costos asociados a gestión y a la transaccionalidad.</p>
OPORTUNIDADES	<p>Es claro para el sector, el impacto que las TIC's tienen en el desarrollo de nuevos factores y procesos sociales, que implican la ampliación y el desarrollo de nuevas políticas públicas. Incluso hay que señalar que la concepción de la cultura, el deporte y la recreación frente al entorno tecnológico resulta avanzada frente a otras instancias.</p> <p>Hoy es claro que el posicionamiento institucional desde diversos ámbitos utiliza las redes sociales como mecanismos de información y comunicación de gran velocidad, tendencias frente a las cuales el sector no puede ser apático.</p>

Fuente: diagnóstico sectorial

DIMENSIÓN LEGAL

Tabla 1.14. Diagnóstico Legal: Conclusiones	
AMENAZAS	<p>El marco normativo puede percibirse excesivo y detallado. Puede aplicarse la regla "<i>lo extremadamente detallado y normado abre las posibilidades del incumplimiento</i>".</p> <p>La integración entre las normativas nacionales y distritales no siempre son coincidentes en su espíritu y filosofía, especialmente en cuanto a enfoque de derechos se trata.</p>
OPORTUNIDADES	<p>El desarrollo normativo guarda un grado de coherencia importante entre los contextos normativos y el conjunto de recomendaciones internacionales en materia de cultura recreación y deporte, estos desarrollos han sido igualmente ponderados por el Distrito cuya estructura legal guarda coherencia con el contexto de las normas nacionales.</p>

Fuente: diagnóstico sectorial

4. Diagnóstico organizacional en el campo de las prácticas Culturales, en el campo del Patrimonio Cultura y en el campo de las artes

En el mes de abril se socializó a la comunidad distrital los hallazgos del diagnóstico para la formulación de los planes distritales de arte, prácticas culturales y patrimonio en articulación con el sistema distrital de arte, cultura y patrimonio, derivado este proceso del Convenio interadministrativo 267 de 2010 SDCRD-UN - Centro de Estudios Sociales – CES. Los mismos se describen a continuación y son elementos constituyentes de este documento, los cuales serán tomados de base para la formulación del plan estratégico sectorial.

SITUACIONES PROBLEMÁTICAS EN EL CAMPO DE LAS PRÁCTICAS CULTURALES

1. La transmisión de saberes relacionados con las prácticas culturales se ve afectada por la insuficiente identificación y reconocimiento de los contenidos, dinámicas y necesidades de la diversidad cultural de las poblaciones
2. Las condiciones de discriminación e invisibilización histórica de los grupos poblacionales vulneran el libre desarrollo de sus prácticas culturales
3. Las dinámicas sociales actuales tienden a homogenizar las culturas, lo que deteriora la identidad cultural de los grupos étnicos, sectores sociales y etarios
4. El desconocimiento generalizado sobre las dinámicas culturales de las poblaciones incide en la baja visibilización de sus prácticas culturales
5. La investigación sobre el campo de las prácticas culturales en Bogotá es precaria y poco pertinente para la valoración y fortalecimiento de la diversidad cultural en la ciudad
6. Desarticulación entre los procesos locales relacionados con las prácticas culturales y la aplicación de las políticas públicas desde el nivel distrital
7. Débil delimitación conceptual y funcional del campo en las prácticas culturales de las poblaciones, lo cual dificulta sus procesos de organización, participación y fomento
8. La administración pública (local y distrital) y la ciudadanía no consideran la participación como un elemento fundamental en la toma de decisiones y la asignación presupuestal, lo cual favorece que los agentes de los campos desarrollen prácticas políticas y tradicionales de gestión que eluden los espacios de concertación
9. Desarticulación entre los sectores de la administración distrital y entre éstos y las administraciones locales
10. Los agentes y organizaciones del sector tienen dificultades para la construcción de acuerdos y cumplimiento de reglas de juego

**DEBILIDADES EN
EL CAMPO DEL
PATRIMONIO
CULTURAL**

1. Insuficientes y desarticulados procesos de formación (formal, para el trabajo y desarrollo humano e informal) orientados hacia el conocimiento, valoración y gestión del Patrimonio Cultural
2. Escasas líneas y metodologías de la investigación para encontrar soluciones a los problemas del patrimonio ,material e inmaterial
3. Insuficientes mecanismos para la sostenibilidad del patrimonio cultural que involucran la participación de los agentes públicos y privados
4. Bajos niveles de articulación de los agentes del campo del patrimonio para la generación de estrategias que permitan la apropiación y el aprovechamiento económico del patrimonio cultural
5. La comunicación del patrimonio cultural es escasa y restringida en contenidos y medios en detrimento de los significados patrimoniales
6. Tensiones entre la valoración establecida del patrimonio cultural y la dificultad para el reconocimiento colectivo de las prácticas sociales y culturales
7. La inversión de fomento está concentrada en la visibilización del patrimonio cultural
8. Desequilibrio entre la valoración, manejo y financiación del patrimonio inmaterial frente al material
9. Desarticulación entre los sectores de la administración distrital y entre estos y las administraciones locales
10. La dimensión cultural (artes, prácticas culturales y patrimonio) no es valorada como un eje estratégico del desarrollo territorial

**DEBILIDADES EN
EL CAMPO DE
LAS ARTES**

1. No existen mecanismos para transitar la tensión existente entre los saberes académicos y empíricos lo cual obstaculiza la construcción de conocimiento, el reconocimiento de los diversos saberes, sus contenidos, la calidad, y la cobertura de la formación artística y de la gestión cultural
2. La creación artística se ve afectada si se aborda exclusivamente desde las lógicas de mercado
3. Débil reconocimiento de la diversidad del campo de las artes, presente en las siguientes tensiones: lo tradicional y lo contemporáneo, lo rural y lo urbano, lo interdisciplinar y lo disciplinar, las nuevas tecnologías y las formas convencionales
4. Baja incorporación de estrategia y mecanismos de circulación para las obras y expresiones del arte por parte de los diferentes agentes públicos y privados.
5. La ausencia de procesos de formación de públicos por parte de los agentes públicos privado y otros actores sociales, obstaculizan el desarrollo de los hábitos de apropiación, resignificación y consumo de las artes

6. Bajos niveles de articulación de la gestión de las distintas dimensiones en el campo de las artes (formación, investigación, creación, circulación y apropiación) y entre este y otros campos.
7. Tendencia a concebir el fomento público como referido exclusivamente a la asignación de recursos financieros lo cual restringe nuevas formas de fomento
8. Los equipamientos y la infraestructura cultural es insuficiente e inadecuada, es subutilizada y está concentrada en ciertos territorios.
9. La investigación es insuficiente, poco pertinente, no es socializada y no genera espacios de reflexión para la validación del conocimiento.
10. La dimensión cultural (artes, prácticas culturales y patrimonio) no es valorada como un eje estratégicos del desarrollo territorial.

Un elemento reiterativo en el mismo lo constituyen las múltiples oportunidades de mejoramiento que en el campo de la gestión (planeación, asignación de recursos, posicionamiento, comunicación, talento humano, procesos, mecanismos de medición y evaluación, equipamientos, gestión del conocimiento, entre otros) pueden acogerse para plantear acciones estratégicas del sector.

Estos elementos serán analizados en la construcción del cuadro de mando integral para la instancia como coordinador sectorial.

1.2. Principales elementos del diagnóstico interno

5. Como ya se indicó con anterioridad el diagnóstico interno se basó en el uso de la herramienta "pentágono organizacional" que fue descrita al inicio de esta sección del documento. La aplicación de dicho análisis se presenta a continuación:

6. 1.2.1. Análisis al Marco Estratégico

7. Misión Sectorial

Para marzo de 2011, el Sector de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá D.C., cuenta con una misión que fue la establecida por el Acuerdo 257 de 2006:

"El Sector Cultura, Recreación y Deporte tiene como misión garantizar las condiciones para el ejercicio efectivo, progresivo y sostenible de los derechos a la cultura, a la recreación y al deporte de los habitantes del Distrito Capital, así como fortalecer los campos cultural, artístico, patrimonial y deportivo"

Palabras Clave: garantizar las condiciones; para el ejercicio efectivo, progresivo y sostenible; derechos a la cultura, a la recreación y al deporte.

Las preguntas a analizar para estas palabras claves son:

- Qué significa *garantizar las condiciones*? Se refiere a *disponibilidad, acceso, permanencia, calidad y pertinencia en la prestación de los servicios*? (objeto del plan de desarrollo)
- Con qué atributos se califica un ejercicio de los derechos:
 - *Efectivo?*
 - *Progresivo?*
 - *Sostenible?*
- Qué significa *fortalecer*?
- Qué compone un *campo*?

El objetivo es analizar la forma en que las misiones de las entidades adscritas y vinculadas se articulan a la Misión del Sector, a través de las preguntas de reflexión anteriores, y para ello se han establecido unas palabras clave de identificación, y se organizarán en grupos, dependiendo al campo que más se acerquen según su definición:

Grupo 1. Incluye los campos cultura, recreación y deporte desde el enfoque de derechos:

- Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (desde la formulación, ejecución, evaluación, y seguimiento de los campos mencionados y garantía de las condiciones de los derechos)

Grupo 2. Incluye campo de la cultura:

- Canal Capital (desde la prestación de servicio de televisión pública, fortaleciendo la identidad cultural y el arraigo de la región)
- Fundación Gilberto álzate Avendaño (desde la promoción de espacios de conocimiento, fomento y formación de la cultura)
- Orquesta Filarmónica de Bogotá (desde la garantía de los derechos culturales y fortalecimiento de las áreas de la música, danza y arte dramático)
- Instituto Distrital del Patrimonio Cultural (desde la protección del patrimonio cultural)
- IDARTES – No definida aún, su objeto sin embargo la ubica desde la ejecución de las políticas para el ejercicio efectivo de los derechos culturales en lo relacionado con las áreas artística.

Grupo 3. Incluye campo de la recreación y el deporte:

- Instituto Distrital de Recreación y Deporte (desde la promoción de la recreación y el deporte)

Hallazgos:

- La suma de las misiones de las entidades del sector permite un abordaje de los tres campos a saber del sector, la cultura, la recreación y el deporte.
- De las seis instituciones, solamente tres de ellas incluyen la garantía de derechos como parte de su misión.
- Instituto de las Artes no tiene aún definida su misión.

1. 1.2.2. Análisis de la Visión Sectorial

A pesar de no existir una Visión para el Sector de Cultura, Recreación y Deporte, se analizarán las visiones de las entidades del sector, en relación con los siguientes elementos:

¿Cuáles son los elementos claves para el sector en el futuro? ¿Cuál es la contribución de cada una de las entidades en el futuro? ¿Cuál es el horizonte temporal de las visiones? ¿Son consistentes con la misión?

Hallazgos:

- No hay definida una visión desde el Sector de Cultura, Recreación y Deporte.
- El Instituto de Artes, no tiene definida su Visión.
- El horizonte de tiempo de las visiones se encuentra entre el 2012 como año mínimo y el 2020 como año máximo.
- La Visión del Instituto Distrital de Recreación y Deporte – IDR, no cumple con las condiciones de Visión en la medida, que no se constituye como una visión corta, breve y con facilidad para recordar, además que incluye elementos dispersos, que no permite ver la esencia de la institución.
- El elemento central de la Misión del Sector, en torno a la garantía en el ejercicio de derechos de los tres campos, solo se encuentra en la Secretaría; y en la Orquesta Filarmónica de Bogotá en el campo de la Cultura.
- Se propende por la consolidación del liderazgo, y en tres de las organizaciones se destaca el ejercicio de la gestión pública.
- General: Existe una multiplicidad de intenciones expresadas en las Visiones de las entidades del Sector, que sumadas no generan consistencia en relación con la visión del Sector.

2. 1.2.2. Análisis de la Dinámica Presupuestal

El Informe de Rendición de Cuentas 2010, del Plan de Desarrollo "Bogotá Positiva: Para Vivir Mejor" presentado en marzo de 2011 a la ciudadanía, presenta en el Sector Cultura, Recreación y Deporte los siguientes elementos a nivel presupuestal:

"El presupuesto disponible acumulado en los años 2008-2010 del Sector Cultura, Recreación y Deporte, fue de \$515.720 millones, el cual representa el 83,4% del estimado en el Plan Plurianual de Inversiones (618.313 millones de pesos 2010). Esta relación, confirma que el Sector con menos recursos a los estimados en el Plan, logró avances significativos en las metas Plan de Desarrollo. Es decir, los productos obtenidos en los años de análisis describen la eficiencia del Sector frente a los logros con menores costos. En el mismo sentido, el sector ha comprometido en promedio el 93,4% de los recursos aprobados en el presupuesto de inversión durante los años referidos, esto indica que el nivel de eficacia es óptimo ya que los recursos programados en los años se han ejecutado en niveles del 90%"

La rendición de cuentas para el 2010, en términos distritales, muestra un balance positivo en términos de la ejecución presupuestal y el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo "Bogotá Positiva: Para Vivir Mejor". Cabe recordar, que el Sector Cultura, Recreación y Deporte participa en 5 de los 7 Objetivos Estructurantes del Plan de Desarrollo, y participando con un total de 28 Metas de 639 del Plan. (Avance Metas Sector ppt, 2010).

Sin embargo, el Estado de Avance de Metas Plan de Desarrollo a septiembre de 2010, presenta una realidad problemática para el sector en términos presupuestales, se encuentra por ejemplo:

- *El Sector programó un Plan Plurianual de Inversiones de \$930.162 millones para el cumplimiento de las Metas Plan de Desarrollo.*
- *El presupuesto asignado al Sector para las vigencias 2008, 2009, 2010 y Pre Cuota 2011 corresponde a \$685.850 millones.*

Estado de Avance de Metas Plan de Desarrollo a septiembre de 2010.

Lo anterior, representó para el Sector un déficit de 26.27% del Presupuesto de Inversión asignado. Ahora bien, la dinámica presupuestal de cada una de las entidades del sector, para el período 2009-2011, presenta un impacto negativo en el presupuesto asignado (Ver Tabla 1.15)

Tabla 1.15. Variación Presupuesto de Inversión 2009-2011

ENTIDAD	CAMPO	IMPACTO
Orquesta Filarmónica de Bogotá	Cultural	-73,6%

Fundación Gilberto Álzate Avendaño	Cultural	-63,0%
Instituto Distrital de Patrimonio Cultural	Cultural	-39,2%
Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y Deporte	Cultura, Recreación y Deporte	-34,5%
Instituto Distrital de Recreación y Deporte	Recreación y Deporte	-1,2%
IDARTES	Cultura	NA

Fuente: Elaboración Propia con base en el Estado de Avance Metas del Plan de Desarrollo

Tabla 1.16. Participación Presupuesto de Inversión por Entidades para el Sector

ENTIDAD	2009		2010		2011
SDCRD	26.427,00	13,6%	24.392,00	14%	15.984,00
IDRD	125.067,00	64,3%	115.291,00	66%	113.944,00
IDPC	13.970,00	7,2%	10.730,00	6%	6.522,00
OFB	21.855,00	11,2%	18.750,00	11%	4.958,00
FGAA	7.059,00	3,6%	5.783,00	3%	2.140,00
IDARTES	-	0,0%	-	0%	18.000,00
TOTAL	194.378,00	100,0%	174.946,00	100%	161.548,00

Fuente: Elaboración Propia con base en el Estado de Avance Metas del Plan de Desarrollo

Aunque, en éstas cifras consolidadas del Sector Cultura, Recreación y Deporte no se tiene en cuenta el Canal Capital, podemos observar que del Presupuesto de Inversión para el Período 2009-2011, la mayor participación presupuestal con más del 60% le corresponde al IDR D del campo de la Recreación y el Deporte; y el 30% restante corresponde al campo de la Cultura. Así mismo, ante variaciones del presupuesto de inversión es el Campo de Cultura el mayor afectado ante las reducciones de asignación (Ver Tabla 1.16).

Hallazgos:

- Se reconoce al Sector de Cultura, Recreación y Deporte, a nivel distrital como un ejemplo en la eficiencia de la ejecución presupuestal y el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo "Bogotá Positiva: Para Vivir Mejor"
- Particularmente el Sector para el período 2009-2011, sufrió una variación sucesiva en el Presupuesto de Inversión, que significó el riesgo de incumplimiento de metas asociadas al PD.
- En relación con la participación presupuestal, los campos de Recreación y Deporte se llevan más del 60% del Presupuesto del Sector.
- Ante las variaciones presupuestales de impacto negativo, el campo de Cultura ha presentado durante el período 2009-2011 la mayor afectación en términos presupuestales.

Conclusiones del análisis a la Dinámica Estratégica

Partir del enfoque de derechos supone por tanto programar la política bajo el supuesto de la no reciprocidad, y esto delimita el papel que los otros actores involucrados en la política pública pueden jugar en ella, especialmente importante es señalar que el hecho de la no reciprocidad, no implica la necesidad de trabajar en los espacios de apropiación de la misma, y a la vez la necesidad de hacer participativo el proceso de diseño, ejecución y evaluación de la política pública.

8. 1.2.3. Análisis a la Estructura Organizacional y Sistemas asociados a su funcionamiento

El presente análisis, tiene como objetivo identificar las instancias del nivel distrital que ejecutan las acciones del sector Cultura, Recreación y Deporte. La metodología utilizada, plantea un recorrido por los diferentes niveles de coordinación en el Sector, incluyendo el Sistema de Arte, Cultura y Patrimonio y el Sistema Distrital de Deportes. Adicionalmente, se revisa la estructura organizacional de las Entidades del Sector y la forma como éstas se alinean con sus objetivos misionales y la dinámica sectorial.

Estructura Organizacional del Sector de Cultura, Recreación y Deporte

El Gobierno Distrital de Bogotá D.C., presentó en 2004 una propuesta de reforma administrativa, cuyo objeto era adecuar y modernizar la estructura de la Administración Distrital e implantar un modelo propio de descentralización de manera gradual y corresponsable.

Dicha propuesta buscaba "La reorganización de la estructura general de la administración distrital a través de la conformación de sectores administrativos y el establecimiento de un Sistema de Coordinación que facilite la articulación sectorial, intersectorial y transversal, como herramientas básicas de una gestión pública efectiva y orientada a la materialización de los derechos de todos los habitantes de la ciudad."⁶(www.bogotá.gov.co, 2011)

El Objetivo principal de la mencionada reforma era crear "Una nueva institucionalidad, articulada, coordinada y descentralizada [...] con un solo objetivo: hacer efectiva la realización de los derechos de los ciudadanos y las ciudadanas que habitan la ciudad"⁷ (ibid)

Un balance de dicha reforma, señala que "...con la emisión del Acuerdo 257 de 2006, artículo 10, el decreto 546 de 2007 y el Decreto 505 de 2007, la Administración Distrital evoluciona en su estructura organizacional con el objetivo de incorporar mecanismos que le permitan actuar coordinadamente en el proceso gerencial, para lograr calidad de las decisiones que guían la formulación, ejecución y evaluación de las acciones contenidas en los planes y programas de cada uno de los sectores de la administración" (Bernal, 2009)

Tal como señala Bernal (2009), la instancia de Comité Sectorial implementada en la reforma fue una novedad en la estructura del Distrito, en el esquema anterior, las instituciones desarrollaban políticas sin que hubiera una instancia de coordinación, que expresara toda la filosofía sectorial, y sin que haya sido evidente que se abordaba un enfoque pleno de derechos. En ese sentido se considera fue más allá de lo nominativo, al dejar claramente expuesto no solo los alcances de la política sectorial, sino el enfoque de programación que se debe utilizar, así como sugiere la necesidad de coordinar las distintas instituciones en el logro de la garantía del derecho.

La caracterización general del Comité Sectorial y la estructura del mismo se presentan en la Tabla 1.17.

Tabla 1.17. Características de los Comités Sectoriales

Los Comités Sectoriales de Desarrollo Administrativo serán la instancia de articulación para la adopción y formulación de políticas y estrategias de los Sectores Administrativos de Coordinación, y el escenario para el seguimiento a su ejecución. Para tal efecto, tendrá las siguientes funciones:

FUNCIONES

1. Adoptar y formular las políticas del sector.
2. Articular la ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos sectoriales, a cargo de las entidades que integran el sector.
3. Verificar el cumplimiento de las políticas de desarrollo administrativo y de las que se adopten por el sector administrativo respectivo.

⁶ Reforma Administrativa, el Distrito Cambia, la Ciudad Avanza. <http://www.bogota.gov.co/art/art.htm>

⁷Tomado de: <http://www.bogota.gov.co/art/art.htm>

INTEGRACIÓN	Los Comités Sectoriales de Desarrollo Administrativo funcionarán con una Secretaría Despacho, con los directores (as) de las entidades del Sector Central que pertenezcan al mismo y con los gerentes o jefes de las entidades del Sector Descentralizado que estén adscritos o vinculados a la Secretaría respectiva.
PRESIDENCIA	Liderar y orientar la adopción y formulación de la política sectorial, ejercer el direccionamiento estratégico del sector y hacer seguimiento a la ejecución de las políticas sectoriales y de desarrollo administrativo. Por su parte, las demás entidades integrantes del respectivo sector, participarán en la adopción y formulación de la política sectorial y serán los actores claves de su ejecución, para coadyuvar al logro de las metas y objetivos del sector al que pertenecen. Encargada de coordinar y presentar todos los documentos para discutir en sesión. Para tal efecto, tendrá las siguientes funciones:
SECRETARÍA TÉCNICA	<ol style="list-style-type: none">1. Consolidar y presentar, para su aprobación, los documentos de políticas, estrategias, planes, programas y proyectos del Sector, propuestos por sus integrantes.2. Presentar, para su análisis, estudios relacionados con las políticas, estrategias, programas y proyectos del sector adelantados por sus integrantes.3. Someter, para su estudio y aprobación, las bases y criterios para la programación presupuestal del sector, propuestos por sus integrantes.4. Presentar a consideración del Comité Sectorial, los informes de ejecución presupuestal de las entidades descentralizadas adscritas o vinculadas.5. Presentar a consideración del Comité Sectorial, el balance de ejecución de la política sectorial, planes, programas y proyectos definidos y de la política de desarrollo administrativo.6. Prestar el apoyo requerido por el Comité Sectorial en todas las demás actuaciones y funciones de su competencia.

Fuente: elaboración propia

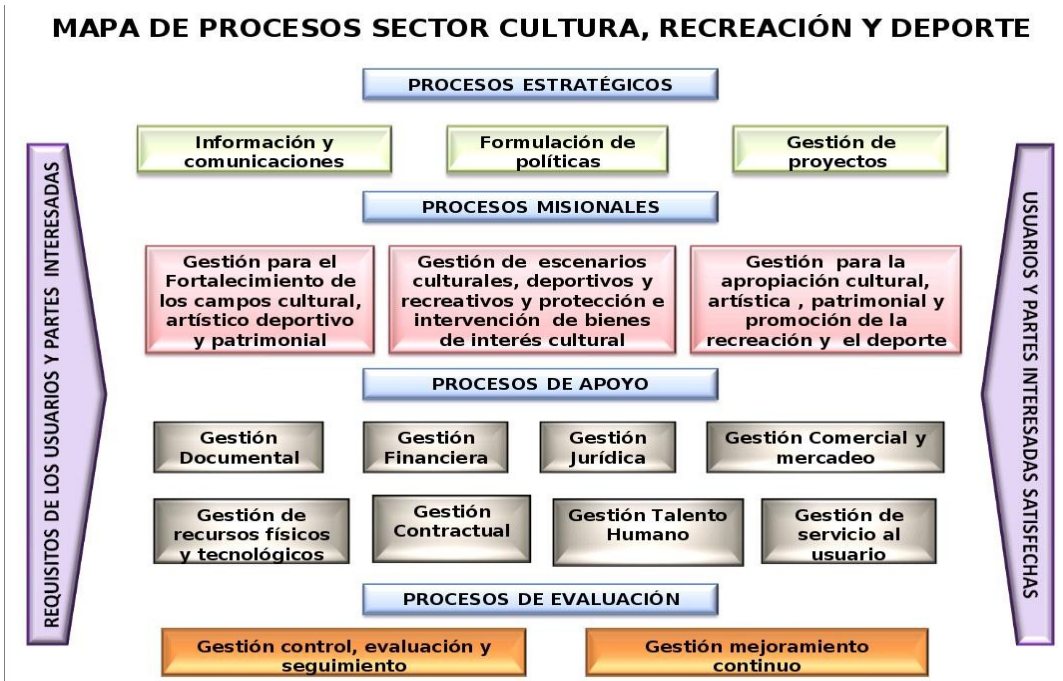
9. 1.2.4. Análisis de Procesos - Servicios y Sistemas de Información

1. Procesos

El Sector de Cultura, Recreación y Deporte, en el marco de su ejercicio de Direccionamiento Estratégico, ha avanzado en la construcción de un Mapa de Procesos del Sector, el cual se puede observar a continuación:

Gráfico 1.6. Mapa de procesos del Sector CRD

Fuente: SCR D



Parte fundamental del análisis a procesos lo constituyen los procesos misionales y su articulación con los procesos de las entidades del sector:

Tabla 1.18. Correlación entre los proceso misionales y los procesos de las entidades – sector Cultura Recreación y Deportes

PROCESOS MISIONALES DEL SECTOR	PROCESOS MISIONALES Y ENTIDAD
Gestión para el fortalecimiento de los campos cultural, artístico deportivo y patrimonial.	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento a las prácticas artísticas en música, danza y arte dramático OFB - Fomento al Deporte. IDR D - Promoción de la Recreación. IDR D - Fomento de prácticas artísticas y culturales. FGAA - Gestión para la prestación y emisión del servicio de televisión.
Gestión de escenarios culturales, deportivos y recreativos, y protección e intervención de bienes de interés cultural.	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento a la apropiación de los escenarios culturales y artísticos de la OFB - Diseño y Construcción de parques y escenarios. IDR D - Administración y Mantenimiento de parques y escenarios. IDR D

Gestión para la apropiación cultural, artística, patrimonial y promoción de la recreación y el deporte.	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento a la apropiación de las prácticas artísticas en música, danza y arte dramático. OFB - Circulación y apropiación de prácticas artísticas y culturales. FGAA. - Gestión Comercial. CC
---	---

Fuente: elaboración propia.

Como se indicó, es de suma importancia para el sector contar con un modelo de operación por procesos que dé cuenta de articulación en términos de gestión.

Claramente el mapa de procesos del sector ofrece la oportunidad de identificar los espacios de intervención en los cuales el sector debe trabajar con ahínco para lograr su efectividad operacional. En este análisis se identifican los siguientes:

- Promoción y fomento
- Equipamientos

Sin embargo, preocupa en este modelo de operación por procesos, que la cadena de valor sectorial no dé cuenta del proceso de política pública, lo cual deja de nuevo etéreo este proceso y no permite considerar otras aristas vitales para el sector tales como: generación de conocimiento, alianzas interinstitucionales e internacionales, comunicación estratégica, modelos de gestión con excelencia operacional. Si bien es cierto la apropiación aparece como una línea de trabajo en el sector, esta debe estar vinculada al ejercicio de la política pública, reto central del sector.

Estos campos de trabajo serán insumos fundamentales para la constitución del mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral del Sector.

10. 1.2.5. Análisis sobre la oferta de Servicios

Al igual que el Mapa de Procesos del Sector de Cultural, Recreación y Deporte, cuenta con un ejercicio de concertación al interior del Sector que permitió construir un listado de productos y servicios asociados. Ver ejercicio a continuación:

Tabla 1.19. Gestión para el fortalecimiento de los campos cultural, artístico deportivo y patrimonial

Gestión para el fortalecimiento de los campos cultural, artístico deportivo y patrimonial		
PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	ENTIDADES

CONVENIO 240/2010- "PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL". SECRETARÍA DISTRITAL DE CULTURA, DEPORTE Y RECREACIÓN - UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS. 2011

		PRESTADORAS
Aval Deportivo Escuelas deportivas	Es el registro que el Instituto Distrital de Recreación y Deporte otorga a las Escuelas Deportivas, mediante la expedición de un acto administrativo que es implementado como estrategia para garantizar el fomento, promoción, seguimiento, apoyo y asesoría al deporte formativo y a la educación extraescolar. Las Escuelas Deportivas deberán obtener el Aval Deportivo para garantizar el cumplimiento de los objetivos pedagógicos y técnico deportivos de los servicios que prestan a la comunidad y para registrar la existencia de la estructura organizativa.	IDRD
Apoyo a deportistas de Alto Rendimiento	Son apoyos y servicios que se prestan a los atletas del registro deportivo de Bogotá, y se clasifican en los siguientes: Técnicos y metodológicos (entrenador, preparador físico, competencias, implementación y dotación deportiva), Ciencias aplicadas: (medicina deportiva, nutrición, fisioterapia, psicología, fisiología) Desarrollo Social: (Alimentación, Alojamiento con alimentación, educación y transporte), Estímulos: Económicos mensuales y por resultado deportivo.	IDRD
Reconocimiento deportivo	Acto administrativo, expedido en Bogotá por el IDRD, que faculta al club deportivo para el fomento, protección, apoyo y patrocinio del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. El reconocimiento deportivo es vinculante al sistema nacional del deporte. Se expide por 5 años. Se puede actualizar o renovar. Requisito para afiliarse a una liga o federación deportiva.	IDRD
Asesoría a Organismos Deportivos	Asesoría, registro, acompañamiento y seguimiento a los actos de conformación legal de las Ligas Deportivas.	IDRD
Reconocimiento y registro de Personería Jurídicas de entidades deportivas sin ánimo de lucro	Legalizar la constitución y existencia de las entidades sin ánimo de lucro de carácter deportivo, para que ejerzan derechos y contraigan obligaciones dentro del marco de la ley y de sus estatutos.	SCRD
Apoyos concertados,	Consiste en brindar apoyos financieros, técnicos, conceptuales y en especie a proyectos culturales de interés público a realizarse en el Distrito Capital. Estos apoyos son otorgados a través de convocatoria abierta	SCRD, OFB, IDPC, FGAA

Estímulos, Becas y Premios	Convocatoria pública para adjudicar recursos financieros y logísticos como incentivo a la creación, la investigación, la formación, la circulación y al fortalecimiento de las expresiones artísticas, culturales y del patrimonio, Comprenden tanto incentivos económicos, como el acompañamiento especializado en la ejecución de un proyecto y la oportunidad de participar en plataformas de circulación y difusión masiva y especializada de sus expresiones, a través de la programación pública desarrollada por las entidades distritales.	SCRD, OFB, IDPC, FGAA
Alianzas Estratégicas e intercambio entre pares	Acuerdos entre organizaciones del campo artístico, cultural y del patrimonio, el Estado y/o la empresa privada, basados en el principio de corresponsabilidad. Su objetivo es emprender iniciativas conjuntas de interés público que promuevan la sostenibilidad en el desarrollo cultural, artístico y de patrimonio, el fortalecimiento institucional de los actores, y la divulgación de la memoria e identidad de los sectores poblacionales pertenecientes al Distrito Capital.	SCRD, OFB, IDPC, FGAA

Tabla 1.20 Gestión de escenarios culturales, deportivos y recreativos y protección e intervención de bienes de interés cultural

GESTIÓN DE ESCENARIOS CULTURALES, DEPORTIVOS Y RECREATIVOS Y PROTECCIÓN E INTERVENCIÓN DE BIENES DE INTERÉS CULTURAL			
PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	ENTIDADES PRESTADORAS	USUARIOS
Parques y escenarios culturales, deportivos, recreativos y Bienes de Interés Cultural de carácter patrimonial	Brindar y mantener parques y e escenarios culturales, deportivos, recreativos y bienes de Interés Cultural aptos para su uso	IDRD, OFB, IDPC, FGAA	Habitantes del Distrito
	Diseñar, construir, reforzar y adecuar estructuralmente parques y escenarios deportivos, recreativos y Bienes de interés cultural de carácter patrimonial	IDRD, IDPC	
Préstamo y/o alquiler de parques y escenarios culturales, deportivos y recreativos y Bienes de Interés Cultural de carácter patrimonial	Administrar parques y escenarios culturales, deportivos y recreativos y Bienes de Interés Cultural	IDRD, OFB, IDPC, FGAA	Habitantes del Distrito

Tabla 1.21. Gestión para la apropiación cultural, artística, deportiva, recreativa y patrimonial

GESTIÓN PARA LA APROPIACIÓN CULTURAL, ARTÍSTICA, DEPORTIVA, RECREATIVA Y PATRIMONIAL

PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	ENTIDADES PRESTADORAS
--------------------------------	--------------------	------------------------------

Oferta artística, cultural y patrimonial	Realización de acciones y eventos artísticos, culturales y de divulgación del patrimonio tangible e intangible. Esta oferta incluye teatro, danza, música, proyección audiovisual, recitales, espacios expositivos y laboratorios artísticos, fomento a la lectura, recorridos, festivales, entre otros.	OFB, IDPC, FGAA
Programas de formación	Conjunto de programas que incentivan procesos de formación en prácticas artísticas, culturales y patrimoniales y en temas relacionados con la historia política de Colombia y el desarrollo de Bogotá. Esta programación incluye: programas didácticos, talleres, visitas guiadas, foros, cátedras, debates, seminarios, coloquios, asesorías pedagógicas, entre otros .	OFB, IDPC, FGAA
Escuelas deportivas	Son organizaciones estructuradas desde lo técnico y pedagógico, implementadas como una estrategia extraescolar, para la orientación y enseñanza del deporte en el niño, la niña y el adolescente, buscando su desarrollo físico, motriz, cognitivo y afectivo, que mediante procesos y programas logren la incorporación de los participantes a la práctica deportiva.	IDRD
Certámenes deportivos	Desarrollo de campeonatos y/o competencias deportivas que buscan definir un título, una clasificación o una participación a otras instancias superiores del deporte.	IDRD
Asesorías y capacitaciones para promover la actividad física	Son actividades que permiten intervenir de manera pedagógica y/o promocional a las instituciones en los ámbitos escolar, comunitario y laboral en promoción de hábitos de vida saludable. Estas actividades se pueden desarrollar a manera de capacitaciones, charlas, talleres, eventos, visitas, stands informativos y educativos y jornadas de sensibilización.	IDRD
Ciclovía	Es un espacio habilitado en las vías vehiculares para uso exclusivo de ciclopaseantes, patinadores, peatones en 19 localidades del distrito, en la Ciclovía dominical y festiva se habilita el espacio de 7:00 am. hasta las 2:00 pm. y en la Ciclovía nocturna se habilita el espacio de 6:00 pm. a 12:00 pm.	IDRD

Recreovía	Es la adaptación del espacio público (malla vial de IDRD Ciclovia, alamedas), escenarios del Sistema Distrital de Parques y Centros Comerciales, para la realización de actividad física dirigida, mediante una propuesta metodológica variada que atiende a toda la comunidad. Las sesiones son orientadas por un Profesor de Actividad Física durante 45 minutos con descansos de 15 minutos entre cada sesión, se trabajan sesiones: Gimnasia de Mantenimiento, Gimnasia Psicofísica, Estimulación de la Fuerza, Actividad Rítmica para niños, Gimnasia Aeróbica Musicalizada, Movilidad Articular y Rumba Tropical Folclórica.
Recreación para la infancia y la juventud	Actividades pedagógicas desarrolladas en el Sistema IDRD Distrital de Parques, utilizando como estrategia la recreación en actividades como: colegio al Parque, Retoaventura, recreoestaciones, Caminatas recreoecológicas, Actividades Especiales Campamentos Juveniles, ludotecas (Teatro el Parque Nacional, Virgilio Barco, itinerante y Ciudad Montes) y las Vacaciones Recreativas.
Recreación para adultos mayores	Actividades orientadas a brindar a la población adulta IDRD mayor, del Distrito Capital, alternativas recreo formativas para el mejoramiento de su calidad de vida, aprovechamiento del tiempo libre, mantenimiento y fortalecimiento de estilos de vida saludable, autonomía, fomento de la creatividad y la participación socio familiar y el liderazgo. El modelo de atención para las personas y grupos de adultos mayores se focaliza en el fortalecimiento del tejido social, favoreciendo el bienestar, las relaciones interpersonales, la transmisión de saberes, experiencias y el uso creativo del tiempo libre.
Recreación para personas en condición de discapacidad	Actividades orientadas a garantizar el derecho a la IDRD recreación, al descanso, a la diversión de las personas en condición de discapacidad, sus familias, cuidadores y cuidadoras, para fortalecer los procesos funcionales, de integración familiar y comunitaria, fundamentados en el reconocimiento de sus habilidades, capacidades, oportunidades y destrezas.

Desde dos procesos centrales: DESARROLLO FUNCIONAL, el cual busca facilitar la movilidad, la comunicación y la autonomía de las personas en condición de discapacidad en sus espacios de vida cotidiana e INTEGRACIÓN FAMILIAR Y COMUNITARIA, orientado a fortalecer procesos de autogestión, participación ciudadana y organización comunitaria para facilitar la inclusión social y mejorar calidad de vida.

Se ejecutan actividades recreativas en los parques de la ciudad, previa concertación con la comunidad, organizaciones de y para personas con discapacidad, instituciones públicas y privadas que atienden a este segmento poblacional. Las actividades que se ejecutan son: Festivales de Habilidades, Chiquitecas, Campamentos de Aventura, Gimnasia Recreativa, Recreolympiadas, Crea y Recrea, Caminatas Recreativas, Semilleros de Sensibilización, Lúdica Incluyente, Celebración mes de las personas con discapacidad, talleres de selección y formación de agentes recreativos locales, fortalecimiento de la gestión en equipos recreativos locales y participación en instancias del Sistema Distrital de Discapacidad.

Recreación comunitaria

Actividades recreoculturales que se desarrollan teniendo en cuenta las necesidades recreativas de la comunidad, a través del trabajo mancomunado entre el IDR y los representantes de las mismas. Atiende a los grupos específicos de la población como los Afros, Etnias, Recuperadores Ambientales. Las actividades son: Juegos Penitenciarios y Carcelarios, Apoyo Recreativo a Programas Comunitarios, Juegos Tradicionales y de la Calle, Talleres Lúdicos (Origami, Plastilina, Globoflexia, Títeres, manualidades, Trabajo en equipo), y Festiparques. IDR

Eventos metropolitanos

Actividades masivas de impacto de interés cultural IDR Distrital de convocatoria abierta y gratuita.

Publicaciones

Recopilación, investigación, recuperación documental del ámbito patrimonial (material o tangible e inmaterial o intangible), artístico, cultural, audiovisual y literario con el fin de promover, conservar, divulgar y aumentar el conocimiento y la apropiación. Incluye entre otros: CDs, OFB IDPC, FGAA

Libros, DVDs., y material didáctico y catálogos

Servicios de biblioteca y centros de documentación	Servicio de biblioteca especializada en historia y actualidad política colombiana, cine y medios audiovisuales, artes plásticas, banco de partituras, colección bibliográfica, audiovisual y documental sobre patrimonio cultural de Bogotá (tangible o intangible)	OFB, IDPC, FGAA
Asesoría Técnica	Servicios de asesoría técnica sobre intervenciones en inmuebles de conservación, sobre patrimonio cultural de Bogotá.	IDPC
Televisión Regional	Producción, emisión y transmisión de programas de televisión pública de calidad, orientados a formar, educar, e informar objetivamente, fortaleciendo la identidad cultural de los habitantes del Distrito.	CC
Servicios de producción de televisión	Prestación de servicios necesarios para pre-producir, producir, pos-producir y emitir programas de televisión (alquiler de unidad móvil, transporte de señal, equipos de televisión, talento humano, transporte y estudios de televisión). Servicio de copiado de material filmico de programas emitidos por Canal Capital que cumplan con las disposiciones en cuanto a derechos de autor y derechos conexos.	CC
Servicios publicitarios en televisión	Comprende: emisión de comerciales regulares, patrocinios, crawls, clasificados y entrevistas comerciales	CC

Fuente: elaboración propia

Conclusión

Sobre este componente no queda muchos que agregar, más que la oportunidad y reto que tiene el sector de garantizar la satisfacción plena de los usuarios "sujetos de derecho" frente al recibo de estos productos y servicios, al igual que la conciencia que tiene el sector de mantener la conformidad⁸ que ofrece el sector.

⁸Elemento fundamental de la calidad, la cual promueve la cultura de la excelencia en el sector.

1.

11. 1.2.6. Análisis a los Sistemas de Información

Dos elementos constituyen este análisis: la infraestructura tecnológica del sector y los desarrollos vigentes para el análisis de la información de forma sistematizada.

En el campo de la infraestructura tecnológica, se toma como base el análisis a los sistemas de información efectuado por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor – Comisión Distrital de Sistemas en 2008 (Albarracín, 2008), el cual muestra como hallazgos relevantes los siguientes:

12. Análisis de Sistema de Evaluación y Seguimiento

La Administración Pública en Colombia, y para el caso la Distrital, se ha caracterizado por asegurar la incorporación de instrumentos adecuados para la evaluación y seguimiento de la gestión organizacional con el fin de garantizar el cumplimiento de los resultados de la gestión de cada una de las instancias que pertenecen a la Administración Central y propender por una gestión visible, transparente y eficiente.

A nivel operativo o intraentidad, funciona como herramienta de planeación y control de gestión el denominado SEGPLAN, el cual consolida la información de los proyectos que soportan la ejecución de los programas sociales a cargo de las diversas entidades..

Lo anterior se apoya con los planes estratégicos y los planes operativos por vigencia, que analizan las metas y objetivos del plan de desarrollo institucional. Él mismo hace énfasis en las metas y objetivos de cada objetivo institucional. A su vez se realiza un análisis a los productos, las metas y los resultados de cada entidad por medio de la evolución de indicadores que demarcan el cumplimiento de los objetivos. La forma como se verifica el cumplimiento de los indicadores, es por medio de la comparación entre la meta lograda en el periodo anterior tomando como referencia la línea de base con cifras del 2008.

En cuanto a evaluación, como ya es conocido, todas las entidades del Distrito, deben evaluar la gestión con base en el desarrollo de las fases del Sistema de control Interno, consistente en la identificación del cumplimiento en cada uno de los componentes que conforman el sistema, enfocando los esfuerzos e identificando los puntos a fortalecer con el fin de obtener un nivel óptimo en el desarrollo del Sistema para el avance en cada fase que lo integra. Las oficinas de gestión pública y autocontrol, o también denominadas oficinas de control interno, son quienes buscan el desarrollo armónico y sistemático del Sistema de Control Interno Institucional.

A nivel macro, se maneja la herramienta de Presupuesto por Resultados desde la Secretaría de Hacienda de forma trimestral y la herramienta SIVICOF – Sistema de vigilancia y control fiscal – de la Contraloría de Bogotá, que se implementó en octubre de 2010. En los sistemas manejados por Hacienda, se controlan indicadores financieros y de logro de metas que se alimentan desde cada entidad. Sin embargo, el Presupuesto por Resultados no analiza la información de forma acumulada sino solo por vigencia.

Finalmente la disciplina de la instancia donde a través de su líder, la secretaria del sector, ha servido para mantener información actualizada que es preparada y presentada por la Secretaría Técnica para su

discusión en el Comité, donde a través del mejoramiento del funcionamiento de la misma en 2010, se hace una discusión detallada a los compromisos del sector.

El único aprendizaje lo constituye el reto que debe mantener el comité para sostener la disciplina en el seguimiento concreto a cifras e indicadores del sector y validar que la información que le es entregada para su análisis, realmente sea fuente de información para la toma de decisiones.

13. 1.2.7. Análisis del Talento Humano

Dado que el sector no requiere, con esta iniciativa, tomar decisiones sobre el personal, no se analiza esta categoría. Sin embargo es importante citar que un tema que preocupa considerablemente es el hecho de que las oficinas de planeación del sector, como la gran mayoría de las entidades públicas, tienen personal contratista cercano al 50% del total de la planta, lo que representa el riesgo de pérdida de información, metodología y mejoramiento organizacional. Esto es un problema latente y no se vislumbran decisiones.

Un punto a favor lo constituye la capacidad técnica con visión sistémica de quienes ejecutan los procesos de direccionamiento, y de quienes conforman las oficinas de planeación, quienes garantizan órganos de gestión para la sectorialidad y pueden orientar permanentemente la gestión interinstitucional.

1.3. MATRIZ DOFA

Luego de aplicadas las herramientas de diagnóstico (interno y externo) se cuenta con los insumos necesario para desarrollar la matriz DOFA, los resultados de la misma se presentan a continuación:

FORTALEZAS

- Se reconoce como rol del comité sectorial la formulación concertada de política a través de las dos direcciones: Recreación, deporte y actividad física, Cultura, arte y patrimonio.
- La construcción del Plan se ha realizado de forma articulada, se tiene constituido un sistema de información sectorial, y se está ejecutando un esfuerzo de planeación estratégica para la instancia.
- Los procesos misionales de las Entidades del Sector, se inscriben en los tres grandes procesos misionales previstos para el sector.
- Se reconoce al Sector de Cultura, Recreación y Deportes, a nivel distrital como un ejemplo en la eficiencia de la ejecución presupuestal y el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo "Bogotá Positiva: Para Vivir Mejor"
- De las 6 entidades del Sector, 5 presentan Organigramas que representan las responsabilidades en concordancia con sus procesos misionales.
- La suma de las misiones de las entidades del sector permite un abordaje de los tres campos a saber del sector, la cultura, la recreación y el deporte.
- Se propende por la consolidación del liderazgo, y en tres de las organizaciones se destaca el ejercicio de la gestión pública. (En las visiones)
- Como se indicó, es de suma importancia para el sector contar con un modelo

de operación por procesos que dé cuenta de articulación en términos de gestión.

- Claramente el mapa de procesos del sector ofrece la oportunidad de identificar campos de trabajo en los cuales el sector debe trabajar con ahínco para lograr su efectividad operacional. En este análisis se identifican los siguientes:
 - o Promoción y fomento
 - o Equipamientos
- El sector tiene la oportunidad y reto de garantizar la satisfacción plena de los usuarios "sujetos de derecho" frente al recibo de estos productos y servicios, al igual que la conciencia que tiene el sector de mantener la conformidad que ofrece el sector.
- Hay pocos desarrollos informáticos lo cual sirve de base para incrementar esta gestión y procurar mejores conexiones con la ciudadanía de tal forma que se apalanque la gestión y se mejoren los modelos de ejecución.
- La construcción del plan estratégico sectorial, dará las pautas para que las instituciones alineen su propio plan estratégico o lo construyan.

<p>DEBILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none">- Se requiere apropiar una visión sectorial desde el despacho del Alcalde, dado que se evidencian diálogos directos entre el Alcalde y los directores de las entidades para tratar temas que son de resorte del Comité. Esto genera confusiones y desinformaciones.- El listado de Productos y Servicios del Sector de Cultura, Recreación y Deportes, es un insumo construido y consultado en el marco del ejercicio de Planeación Estratégica, que debe involucrar, los productos y servicios asociados al Instituto de las Artes – IDARTES.- El recién creado Instituto de las Artes - IDARTES, y el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural, aún no cuentan con Mapa de Procesos.- En relación con la participación presupuestal, los campos de Recreación y Deporte se llevan más del 60% del Presupuesto del Sector.- De las seis instituciones, solamente tres de ellas incluyen la garantía de derechos como parte de su misión.- No hay definida una visión desde el Sector de Cultura, Recreación y Deporte.- El horizonte de tiempo de las visiones se encuentra entre el 2012 como año mínimo y el 2020 como año máximo.- El elemento central de la Misión del Sector, en torno a la garantía en el ejercicio de derechos de los tres campos, solo se encuentra en la Secretaría; y en la Orquesta Filarmónica de Bogotá en el campo de la Cultura.- Inexistencia de elementos de monitoreo y seguimiento de la gestión sectorial conforme la gestión estratégica- No existe un documento de plan estratégico sectorial bajo parámetros técnicos- No hay uso de tecnologías con alta gestión y buena implementación- Preocupa en el modelo de operación por procesos, que la cadena de valor sectorial no dé cuenta del proceso de política pública, lo cual deja de nuevo etéreo este proceso y no permite considerar otras aristas vitales para el sector tales como: generación de conocimiento, alianzas interinstitucionales e internacionales, comunicación estratégica, modelos de gestión con excelencia operacional. Si bien es cierto la apropiación aparece como una línea de trabajo en el sector, esta debe estar vinculada al ejercicio de la política pública, reto central del sector. <p>Estos campos de trabajo serán insumos fundamentales para la constitución del mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral del Sector</p> <ul style="list-style-type: none">- El marco normativo puede percibirse excesivo y detallado. Puede aplicarse la regla "lo extremadamente detallado y normado abre las posibilidades del incumplimiento".- La integración entre las normativas nacionales y distritales no siempre son coincidentes en su espíritu y filosofía, especialmente en cuanto a enfoque de derechos se trata
---------------------------	---

OPORTUNIDADES

- El concepto "cultura" no recoge todas las tensiones que suceden al interior del conjunto sectorial, pues sus instituciones consideran que aunque el concepto de deporte y recreación hacen parte de la cultura, también es importante visibilizar dichas funciones en la nominación sectorial.
- En este sentido, el enfoque de derechos genera una serie de condiciones básicas, u obligaciones por parte del Estado, las cuales deberán estar orientadas al cumplimiento de las cuatro "A", las cuales son reconocidas por la SCRD

- Avanzar en una concepción amplia del fenómeno cultural, con el fin de coordinar esfuerzos institucionales, y mejorar la oferta institucional con el objetivo de garantizar efectivamente el goce de los derechos culturales, recreativos y deportivos para los habitantes del Distrito Capital. Un elemento articulador en el sector y que garantice sus sostenibilidad futura seguramente lo constituirán los equipamientos del sector, donde deberán concebirse como espacios de convivencia con características claras de accesibilidad y sostenibilidad con equidad.
- El reconocimiento que le da el Distrito Capital en el manejo de la instancia, la reta a si misma a continuar siendo ejemplo de gestión articulada que incorpora mecanismos de gestión gerencial a sus devenir.
- Espacio para una mayor integración de lo cultural con lo ambiental, implicando desarrollos de política que tengan la capacidad de integrar los recursos financieros con las visiones ambientales de la cultura.
- Necesidad de visibilizar los espacios de relación entre lo recreativo y deportivo, en los nuevos espacios creados por las TIC's. como nuevos agentes de política pública en torno a estas prácticas.
- Es necesario trabajar en nuevos campos de relación en los procesos de participación y visibilización de actores interesados, que hagan armónicas las construcciones de políticas nacionales y distritales.
- Es fundamental crear espacios de diálogo y discusión entre lo distrital y global con lo nacional, en el cual se definan los alcances y enfoques propios de la programación de los derechos culturales, deportivos y recreativos dentro de un enfoque de derechos.
- Posibilidades de avanzar en el desarrollo de un enfoque que visibilice la cultura también como una cuestión de cultura física.
- El crecimiento de las actividades culturales, recreativas y deportivas en el mundo implica una potencialidad de desarrollo de nuevos procesos, productos e industrias que permitan generar nuevas fuentes de empleo, ingresos y crecimiento económico, a la vez que contribuyen a la generación de sociedades más desarrolladas.
- La conquista del sector empresarial en el sector cultura es un reto clave, toda vez que el país está siendo reconocido a nivel mundial como una plaza atractiva para la inversión de capitales que involucran la realización de eventos y presentaciones de artistas y deportistas importantes. La economía colombiana y de la ciudad particularmente, está permitiendo asistir a múltiples eventos culturales, recreativos y deportivos que procuran mejor desarrollo de la ciudadanía.
- Existe una visión compartida sobre las potencialidades de la cultura, la recreación y las actividades deportivas, como sector estratégico de transformación económica y social, las políticas sectoriales pueden recoger en sus ejercicios de planeación estas nuevas condiciones
- Existe una coincidencia en la visión global, nacional y distrital, alrededor de la importancia que tienen la cultura, la recreación y el deporte en la construcción de sociedades más homogéneas e integradas. Esto permite posicionar con mucha fuerza las políticas del sector, como políticas sociales y como parte de los pilares esenciales de construcción social.
- El mundo cada vez le apuesta más a una sociedad construida en la base de la garantía de derechos sociales con equidad, esto apalanca el desarrollo del sector, apalanca el desarrollo de otros sectores y a su vez, recibe beneficios

cruzados de la gestión del resto de la institucionalidad.

- De la misma forma, el tema de la responsabilidad social, tan en boga en la actualidad, constituye en sí mismo una oportunidad de trabajo, que permite a la acción social y sus actores (Comité Sectorial y entidades miembros, p.e.) abrir posibilidades de cooperación y trabajo compartido con otros actores de la sociedad como lo son el sector público en general, el tercer sector, el sector privado, la academia, los gremios, las ong's y demás organizaciones que actúan en la sociedad.
- Es claro para el sector, el impacto que las TIC's tienen en el desarrollo de nuevos factores y procesos sociales, que implican la ampliación y el desarrollo de nuevas políticas públicas. Incluso hay que señalar que la concepción de la cultura, el deporte y la recreación frente al entorno tecnológico resulta avanzada en relación con otras instancias.
- Hoy es claro que el posicionamiento institucional desde diversos ámbitos utiliza las redes sociales como mecanismos de información y comunicación de gran velocidad, a lo cual el sector no puede ser apático.
- El desarrollo normativo guarda una grado de coherencia importante entre los contextos normativos y el conjunto de recomendaciones internacionales en materia de cultura recreación y deporte, estos desarrollo han sido igualmente ponderados por el Distrito cuya estructura legal guarda coherencia con el contexto de las normas nacionales.

<p>AMENAZAS</p>	<ul style="list-style-type: none">- Ante las variaciones presupuestales de impacto negativo, el campo de Cultura ha sufrido para el período 2009-2011 la mayor afectación en términos presupuestales.- Construcción de documento en el último año de mandato del alcalde lo que genera susceptibilidad de apropiación- Para el sector, la concepción diferenciada entre cultura y recreación y deporte, manifiesta una discordancia con la comprensión de la política pública realizada por la Nación, y con las recomendaciones y definiciones de importantes organismos internacionales, esto implica una comprensión parcial del fenómeno cultural con impactos en la planeación sectorial.- Dado que la cultura no se ha consolidado como un pilar de desarrollo, la destinación de recursos de inversión se ha priorizado para la atención de otro tipo de necesidades, lo cual hace que el sector cultura, recreación y deporte no cuente con los recursos suficientes para la realización de inversiones significativas que impacten en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.- Sigue habiendo una separación conceptual entre el término "cultura" y los términos "recreación, deporte y actividad física", pese a que el concepto de cultura abarca estos últimos. Lo anterior profundiza una línea de separación entre estos dos conceptos.- Los procesos de participación son importantes, tanto a nivel enunciativo como práctico, sin embargo, la integración de las políticas nacionales y distritales en esta materia es muy baja.- Las visiones globales y nacionales de la relación entre lo cultural, recreativo y deportivo no tienen en cuenta el problema de los escenarios y las dimensiones físicas implícitas en la relación ambiente – cultura.- Permanece en la programación de políticas una visión parcializada de las relaciones entre cultura, recreación y deportes.- En términos del impacto económico, el sector tiene un aporte muy modesto si se le compara con regiones del mundo "desarrollado" e incluso con otros países de la región, este aporte se mide tanto por la importancia de las actividades del sector en el PIB, como por la prioridad presupuestal que estas actividades tienen. En algunos documentos de análisis de política se señala que parte de esto surge en problemas de visión sectorial y falta de canales efectivos de cooperación.- No se cuenta con una visión clara desde el enfoque de derechos, de la construcción de los deberes o corresponsabilidades que permiten viabilizar el conjunto de derechos, esta no solo es una deficiencia del sector, sino que en otras latitudes se percibe un bajo nivel de discusión al respecto.- Lo anterior lleva a una confusión del entendimiento de deberes y derechos de los sujetos involucrados con el sector, trayendo como consecuencia una falta de apropiación del concepto CRD. Ni los ciudadanos, ni los empresarios, ni el tercer sector, ni ningún otro grupo cohesionador tienen claro el concepto de cultura. Está claramente atomizado y su esfuerzo depende más de esfuerzos aislados que de una política general.- Aunque no se deriva de este análisis, una variable que afecta directamente este sector es el concepto como tal de cultura, donde misma se legitima por parte de los diversos grupos sociales. En una sociedad cargada de elementos adversos justamente a una culturización, y donde la autoridad de la institucionalidad está siendo percibida justamente como anti líderes de la sociedad, no se puede ganar en apropiación de la CRD si no se ve a la autoridad apropiándose de la
------------------------	---

2. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Metodología utilizada

A continuación se describen los elementos que se tuvieron en cuenta para el proceso de planeación estratégica aplicado a sector Cultura, Recreación y Deporte⁹.

1.

14. Clarificación del rol

La revisión del rol implica efectuar análisis que permitan replantear el deber ser de la entidad, para lo cual es necesario estudiar el entorno y el sector correspondiente, y determinar la contribución de la entidad según el sector al cual pertenece, identificar su Misión, Visión y Objetivos estratégicos, requeridos para el cumplimiento de los fines institucionales, así como los Resultados que se esperan lograr y los indicadores de desempeño.

15.

16. Análisis del entorno

Comprende la ubicación contextual, así:

- Descripción de antecedentes respecto a la razón de ser de la entidad y su contribución al sector al cual pertenece.
- Análisis del marco legal de la entidad y la concordancia entre los distintos esquemas jurídicos.
- Análisis de la problemática fundamental que enfrenta el sector.
- Definición de los principales actores y sus expectativas frente la entidad.
- Delimitación y fronteras respecto a otros actores.

El análisis del entorno debe desarrollarse consultando diagnósticos y estudios previos, y efectuando talleres o entrevistas con los actores principales y con expertos reconocidos en el área objeto de estudio. De manera particular, se debe involucrar el nivel directivo de la entidad.

17.

18. Redefinición de la Misión

El análisis del sector proporcionan los elementos para redefinir la Misión puesto que enmarca las fronteras, el origen de la entidad, y su razón de ser. La Misión entonces corresponde a una declaración que dirige la acción institucional y expresa lo que se debe hacer para convertir la Visión en realidad.

La definición de la Misión también debe llevarse a cabo mediante talleres que involucren distintas áreas de la entidad, de manera que se dé respuesta a preguntas como:

⁹Metodología adaptada de la Guía para efectuar Escrutinio de Eficiencia. Herramientas para la Transformación de la Administración Pública. Programa Presidencial de Lucha contra la Corrupción. Vicepresidencia de la República. 1999.

1. Para qué existe la entidad ?
- 2.Cuál es su propósito fundamental y su contribución al sector al cual pertenece?
3. Qué necesidades satisface?

En otras palabras la definición de la Misión responde a:

- Qué se hace
- Qué se logra
- Para qué lo hace
- Cuál es el impacto

La Misión debe ser interiorizada y difundida por todos en la organización, mediante un programa liderado por la dirección, debe publicarse en sus instalaciones en lugares estratégicos, para que como resultado, la institución logre integrar los esfuerzos hacia un objetivo común, definir el campo de especialidad, delimitar las fronteras de responsabilidad y generar cohesión, motivación y compromiso.

19. Redefinición de la Visión

La Visión implica un sueño o un reto futuro, por lo que se constituye en un desafío para la superación de la institución, determina cual deberá ser la contribución de la entidad al desarrollo del sector al cual pertenece. Así mismo, la Visión identifica el impacto que se espera lograr. Debe formularse a un tiempo determinado, y debe ser alcanzable y realizable para que garantice la supervivencia de la entidad a largo plazo.

Para formular la Visión se deben llevar a cabo entrevistas y talleres tanto con expertos del sector como con personal directivo, ejecutivo y asesor de la entidad, de manera que se dé respuesta a preguntas como:

- Cuál es el papel de la entidad para afrontar los retos futuros y asegurar el cumplimiento de su misión?
- Cuáles serían los productos y/o servicios que debe ofrecer la entidad en el futuro, es decir, las necesidades a satisfacer de los distintos usuarios y beneficiarios?
- Quienes serían los usuarios y clientes en el futuro?

Si bien la Visión recoge el sentir de la Dirección de la entidad, debe así mismo ser compartida y apoyada por todo el personal, de manera que su definición responda a un proceso de socialización e interiorización.

Se recomienda en la definición de la Visión referirse a un periodo de tiempo que permita proyectar la institución, por lo que la visión se podría enunciar así:

NOSOTROS PARA EL AÑO 2.005 SEREMOS LA ENTIDAD LIDER EN

O bien destacar el papel del usuario o cliente de los servicios que prestan la entidad enunciando la Visión así:

SEREMOS LA ENTIDAD RECONOCIDA POR.....

20. Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos se formulan para operacionalizar la Misión, por lo tanto corresponden a aquello que debe lograrse prioritariamente para asegurar el cumplimiento de la Misión institucional.

Los Objetivos Estratégicos deben ser:

- Ligados a las principales responsabilidades de la entidad.
- Transparentes para que la ciudadanía pueda juzgar si los objetivos se han alcanzado o no.
- Viables y logrables.
- Focalizados en un resultado.
- Pocos.
- Derivados de las actividades institucionales y expresar en forma concreta lo que se pretende alcanzar para coadyuvar al cumplimiento de la Misión.

Una vez se tienen definidos los Objetivos Estratégicos es importante efectuar un análisis estratégico para cada objetivo, que consiste en evaluar mediante taller, las oportunidades que favorecen el logro de objetivos y las amenazas, teniendo en cuenta el entorno, e identificar primordialmente las fortalezas de carácter financiero, tecnológico y humano o debilidades en estos aspectos para la consecución de estos.

2.2. Resultados del proceso de planeación estratégica

La construcción de los elementos fundamentales de la planeación estratégica estuvo a cargo del comité técnico del proyecto, en el cual confluían las instancias institucionales más importantes de cada entidad. Los temas que surgieron en dichos comités fueron los ejes centrales que permitieron la construcción de unos objetivos, misión y visión para el sector, en los cuales se incluyeran las diferentes funciones y objetivos de cada entidad.

La Tabla 2.1. presenta la matriz que permitió identificar los factores confluientes sobre los objetivos y misiones de cada una de las entidades.

Tabla 2.1. SECTOR CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE

ORGANIZACIÓN	MISIÓN
SECTOR CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE	El Sector Cultura, Recreación y Deporte tiene como misión garantizar las condiciones para el ejercicio efectivo, progresivo y sostenible de los derechos a la cultura, a la recreación y al deporte de los habitantes del Distrito Capital, así como fortalecer los campos cultural, artístico, patrimonial y deportivo. (Acuerdo 257 de 2006)
SECRETARIA DISTRITAL DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE	Somos la entidad del Gobierno Distrital que lidera la garantía de las condiciones para el ejercicio efectivo y progresivo de los derechos culturales deportivos y recreativos de los habitantes de Bogotá, mediante la formulación concertada de políticas, y la ejecución, evaluación y seguimiento a programas sectoriales, poblacionales y locales en los campos del arte, la cultura, la recreación y el deporte para su promoción como factor de desarrollo humano y de sostenibilidad del Distrito Capital.
ENTIDADES VINCULADAS	
CANAL CAPITAL	"Canal Capital es el canal regional de la ciudad de Bogotá, organizado como empresa industrial y comercial del Distrito Capital, para prestar un servicio de televisión pública de calidad, orientado a formar, educar, recrear e informar objetivamente, fortaleciendo la identidad cultural y el arraigo de esta región del país". (Manual de Calidad CC,2009)
ENTIDADES ADSCRITAS	
FUNDACIÓN GILBERTO ALZATE AVENDAÑO	Promover espacios para el conocimiento de la cultura política y el fomento de la cultura democrática y contribuir a la formación de públicos asociados a diversas manifestaciones culturales.
INSTITUTO DE ARTES - IDEARTES	No definida aún

Instituto Distrital de Recreación y Deporte - IDRD	Estamos comprometidos en promover la recreación, el deporte, el buen uso de los parques y el aprovechamiento del tiempo libre de todos los habitantes de Bogotá, con prioridad en los grupos más necesitados, para formar mejores ciudadanos, enseñar los valores de la sana competencia y mejorar la calidad de vida en armonía con los ecosistemas y el medio ambiente.
---	---

Fuente: elaboración propia

Estos elementos permitieron la construcción de la misión y visión sectorial, tal como se muestra en el gráfico 2.1 donde se define el objetivo estratégico sectorial.

Gráfico 2.1. Objetivo estratégico sectorial

De este objetivo se desprendieron una serie de objetivos estratégicos (qué se quiere) y de objetivos tácticos (cómo se logra) que fueron igualmente consensuados en el comité técnico y luego corroborados por el comité sectorial (Tabla 2.2.).

Tabla 2.2. Objetivos estratégicos y tácticos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
GRUPOS DE INTERÉS	Mejorar el posicionamiento del sector CRD en la ciudad
	Contribuir al mejoramiento de la competitividad de la ciudad
	Garantizar las condiciones para el ejercicio progresivo de los derechos culturales, recreativos y deportivos
FINANCIERA Y PRESUPUESTAL	Mejorar las condiciones financieras del sector
CAPACIDAD DE GESTION DEL SECTOR	Mejorar la capacidad de gestión del Sector frente a las necesidades de los GI.

	Mejorar la capacidad de implementación de las políticas públicas del sector
	Desarrollar mejores prácticas de gestión del sector
	Incorporar tecnologías de la información y las comunicaciones en la gestión del sector
APRENDIZAJE	Fortalecer la investigación e innovación en el sector

	Fortalecer lectura y análisis del entorno para identificar dificultades y potencialidades de desarrollo
	Desarrollar competencias en los campos CRD para incrementar el impacto en las acciones del sector para sus grupos de interés

Para cada uno de los objetivos tácticos se diseña un sistema de indicadores, el cual hará parte integral del Cuadro de Comando Integral, o *Balanced Scorecard*.

Estos objetivos, así como sus indicadores fueron evaluados y validados en sendos ejercicios grupales que incorporaron la participación de funcionarios de altos niveles directivos de todas las instituciones, en el recuadro se encuentra una descripción breve de la metodología empleada para dicho ejercicio.

Recuadro 2.1. METODOLOGÍA PARA LA VALIDACIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES

La siguiente es la descripción de la metodología empleada en una de las sesiones de trabajo en la que se evaluaron y validaron los objetivos estratégicos y tácticos desarrollados en el proyecto. Dicha metodología buscaba una discusión sobre el sentido y validez de los objetivos, y de la forma en que estos estaban ponderados.

INTRODUCCIÓN (15 minutos)

Se realizará una introducción sobre el taller, el avance del proyecto, generalidades de lo que es el *Balanced Scorecard* y se establecerán las "reglas de convivencia" para el mejor desarrollo de la actividad.

Durante el desarrollo de cada una de las fases siguientes los facilitadores (miembros del equipo de la USTA) prestarán la guía y apoyos necesarios a cada grupo.

FASE I (30 minutos)

Los asistentes se dividirán en seis grupos de cuatro personas con integrantes de diferentes entidades, en los cuales deberá estar por lo menos una persona que haya participado en los talleres anteriores y quien presentará al resto del grupo 5 objetivos tácticos para su discusión y aprobación.

FASE II (30 minutos)

Se unen dos GRUPOS para revisar y validar los objetivos que trabajaron en la fase anterior.

FASE III (1 Hora)

En plenaria un representante de cada grupo de la fase II expondrá los Objetivos Tácticos acordados y validados por su respectivo grupo para validación y aprobación de todos los asistentes

FASE IV (45 minutos)

Se trabajarán los indicadores de cada uno de los Objetivos Tácticos aprobados, basados en propuestas que presentará el grupo asesor de la USTA.

FASE V (15 minutos)

Conclusiones y cierre del taller.

Facilitadores

Diana Bernal

Mauricio Álvarez

Alejandra Patiño

Eduardo Aisamak

Jairo Bautista

Astolfo Romero

El sistema completo de indicadores se encuentra anexo al presente documento.

3. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO

Los insumos estratégicos desarrollados y descritos en la sección 2 deben ser monitoreados y evaluados para establecer medidas de desempeño. Para este fin se definen e incorporan dos herramientas que operacionalizan la acción de medición y monitoreo del Plan Estratégico: i. El Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard, y ii. La herramienta informática que permite agilizar este proceso de medición y seguimiento a resultados. En este capítulo se analiza brevemente la naturaleza de estas herramientas.

1. El Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard

De acuerdo a la estructura propuesta por los autores Kaplan y Norton la construcción del Balanced se realiza siguiendo el esquema de la Gráfica 3.1. El balanced es ante todo una herramienta de apoyo a la gestión, su objetivo se funda en la capacidad de alinear los objetivos estratégicos de diferentes unidades organizacionales, de negocio o institucionales a lo largo de un sector o de una misma institución, el *balanced* permite una visibilización ágil sobre el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Gráfico 3.1. El Balanced Score Card dentro del proceso de creación de valor

Fuente: (Norton, 2004)

Fuente: Serna, Humberto. Gestión Estratégica Integral. 2010.

En este sentido, el proceso de consultoría ha tomado como herramienta el Balanced ScoreCard. Kaplan y Norton (1992), el cual desde sus inicios en la década de los 90, se define bajo el concepto de *balanced scorecard*- BSC, sobre la base de algunos esfuerzos de empresas (fundamentalmente norteamericanas), que se iniciaron en los años 70, y que tenían como objetivo garantizar el cumplimiento de la estrategia organizacional por medio del control y seguimiento de un número de indicadores. Lo novedoso del BSC es

la introducción de indicadores tangibles sobre el desarrollo de los objetivos organizacionales, y la organización de los mismos en cuatro dimensiones estructurales: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

El uso del BSC presenta entre otras, las siguientes ventajas (Infoviews, 2011):

- Alineación de los funcionarios hacia la visión de la organización.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia fundamentado en los resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente, la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros/presupuestales.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

Lo que es característico de la herramienta es el uso de un "balance" entre los distintos indicadores usados (de ahí su nombre): aquellos que miden las acciones de los actores externos (accionistas – clientes / grupos de interés) y aquellos que miden las acciones de los actores internos (capacitación, innovación, crecimiento).

En la gestión pública, la aplicación de la herramienta BSC, debe comenzar por redefinir los conceptos empleados en las definiciones básicas, por ejemplo, si bien las políticas públicas tienen públicos objetivos y podría decirse que hasta consumidores, el uso de la palabra "cliente" no es el más indicado en estos ejercicios, porque cliente deja la sensación de un conjunto de bienes y servicios que se compran y venden en el mercado a un precio determinado, en el marco de relaciones contractuales entre privados, por ello es más conveniente denominarlos usuarios, grupos de interés o simplemente ciudadanos. El documento que se presenta a continuación contiene una adaptación del BSC a los conceptos propios de las organizaciones públicas.

El punto inicial del proceso de implementación del BSC es la definición de visión y estrategias, las metodologías empleadas para llegar a tales construcciones serán detalladas a lo largo de este documento, y ellas constituyen valiosas experiencias de aprendizaje organizacional. Pero no basta sólo con definir estos elementos, también es importante que esta visión y estrategias, tengan el mismo significado para todos los agentes de la organización, por ello, el trabajo de consultoría ha sido meticuloso en garantizar que las lecturas alrededor de las estrategias y la visión tengan el mismo significado para todos los agentes participantes en el proceso de construcción de la herramienta.

Un punto a destacar, es que el proceso de construcción de la herramienta contó desde su inicio, con la colaboración de varios funcionarios del sector, especialmente de la Secretaría Distrital de Cultura,

Recreación y Deportes. Sin ellos, y sin los representantes de las distintas instituciones que acompañaron este trabajo en distintas partes del mismo, no hubiera sido posible llegar a construir los elementos de la estrategia sectorial. Hay que señalar que la participación de los funcionarios del sector es condición necesaria para lograr llevar a cabo el esfuerzo de construcción y especialmente de implementación del "balanced".

1.1. Particularidades de la aplicación del BSC en organizaciones públicas

El enfoque de la aplicación de Balanced Scorecard en entidades públicas presenta una lógica distinta ya que no se basa en la identificación de la rentabilidad privada o rentabilidad financiero, sino en **sostenibilidad financiera**, la cual no implica necesariamente una maximización del beneficio. A esto se suman indicadores de gestión que evalúan aspectos como **equidad, eficiencia, eficacia, impacto, cobertura, gobernabilidad**, entre otros.

El BSC es una herramienta que puede incorporar algunos elementos implícitos en la naturaleza de los sistemas de control públicos, por ejemplo, la Ley 42/93 señala que las dimensiones de control de la gestión y la evaluación de la misma se definirán de acuerdo a criterios de Eficiencia, eficacia, economía, equidad y ecología. Dimensiones que necesariamente deben ser incorporadas en el BSC de una entidad pública.

Esto también implica cambiar algunas palabras comunes en la aplicación de la herramienta, mientras que es frecuente en la aplicación para organizaciones privadas el uso de palabras como unidad de negocio, cliente, rentabilidad, en las organizaciones públicas hay que cambiar estos términos por palabras como usuario/ciudadano/interesado, sostenibilidad financiera, unidad de gestión o de ejecución. Esto es importante no sólo porque permite visibilizar la función diferencial de las organizaciones públicas, sino también para no introducir equívocos sobre la función de dichas organizaciones.

1.2. Fases de aplicación del BSC

El Balanced Scorecard aplicado al sector de Cultura, Recreación y Deportes se realizó a partir de las siguientes fases:

1.3. Revisión y actualización de la visión, la misión y determinación de los temas estratégicos

Esta fase se llevó a cabo en un taller de planeación estratégica con la participación de representantes de la Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte, Orquesta Filarmónica de

Bogotá, Instituto Distrital de Patrimonio y Cultura, Instituto Distrital de Recreación y Deporte, Fundación Gilberto Álzate Avendaño, Canal Capital e IDARTES. Este resultado se evidenció en la Tabla 2.2. Objetivos Estratégicos y Tácticos.

1.4. Definición de perspectivas

En principio dentro del Balanced Scorecard se plantean las perspectivas financiera, clientes, proceso interno y la de formación y crecimiento. Sin embargo dada la naturaleza pública del sector de Cultura, Recreación y Deportes y tomando en cuenta que debe incluir los intereses de las entidades distintas como un todo, tomando la visión sectorial, se acordó en reuniones conjuntas entre el Comité Técnico y el grupo asesor basarse en las siguientes perspectivas para la construcción del instrumento de gestión y control y el consenso de las definiciones de las mismas es:

- A. Grupos de interés: Beneficiarios actuales y potenciales de los bienes y servicios del sector Cultura, Recreación y Deporte que comprenden el quehacer del sector, se apropian de sus campos de acción y participan activamente de sus actividades.
- B. Capacidad Operativa del Sector: Sector modelo de gestión articulada para garantizar el proceso sectorial distrital en el ámbito cultural, recreativo y deportivo.
- C. Financiera / Gestión presupuestal: Sector fortalecido con fuentes de recursos sostenibles que apalancan la gestión y la oferta de productos y servicios en los campos de la Cultura, Recreación y Deporte.
- D. Aprendizaje: Sector que gestiona conocimiento en todos sus ámbitos de acción y promueve el ecosistema cultural entendido este como un todo que conjuga las artes, el patrimonio, la cultura, la recreación y el deporte, con un talento humano excepcional y herramientas de información que permiten tomar decisiones de calidad e impacto.

Tabla 3.1. Ponderación de las perspectivas del BSC – Sector de CRD

Perspectiva	Ponderación
Grupos de interés	35%
Capacidad Operativa del sector	30%
Financiera / Gestión presupuestal	20%
Aprendizaje	15%

TOTAL

100%

1.5. Construcción del mapa estratégico

Lo cual incluye los objetivos de acuerdo con los temas estratégicos. Esta construcción se realizó a partir de reuniones participativas en las cuales se concertó el mapa estratégico, los objetivos estratégicos y los objetivos tácticos.

Por cada tema estratégico se construyó lo siguiente:

Gráfico 3.2. Base para la determinación del Mapa Estratégico

Perspectiva	Objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas
Grupos de	
Interés	

Perspectiva

Capacidad

Operativa del

Sector

Perspectiva

Financiera /

Gestión Presupuestal

Perspectiva

Aprendizaje

Temas estratégicos

Fuente: Elaboración propia

Así mismo se llegó al acuerdo de los temas estratégicos, siendo estos:

- Estabilidad
- Adaptabilidad
- Coordinación y coherencia
- Orientación al interés general

Como resultado de este ejercicio, se llegó a la definición del mapa estratégico, el cual puede observarse en el Anexo 1.

2. Herramienta informática para la operación del BSC

Parametrización de una herramienta informática

El montaje de un Cuadro de Mando Integral bajo ambiente web, requiere de la parametrización de una herramienta tecnológica que soporte la gestión del Sector CRD orientado a medir resultados, que integre la gestión de las entidades del Sector y sirva para tomar decisiones, así como hacer seguimiento permanente.

Su objetivo es el de facilitar al sector una herramienta tecnológica para el manejo de la información relacionada con la ejecución del Plan Sectorial de tal forma que se promueva la transparencia y se pueda efectuar un control más monitoreado. Se requiere tener un link en la web de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte que permita acceder a información sobre la gestión del Comité Sectorial y de sus entidades.

Alcance

La herramienta informática que apoyará el funcionamiento del Cuadro de Mando Integral está diseñada como una herramienta interactiva y amigable, de fácil consulta para quienes tienen la posibilidad de acceder a la información.

Como se indicó, el objetivo radica en sistematizar la información que se genera del actuar del Comité Sectorial, construyendo bases de datos que permitan almacenar información valiosa con el fin de:

- Tomar decisiones futuras
- Agilizar tiempos de operación
- Hacer más transparente la gestión de las instancias

- Facilitar la planeación
- Facilitar el seguimiento
- Promover la rendición de cuentas con información oportuna

Forma de Operación

La Herramienta informática para la operacionalización del Cuadro de Mando Integral del Plan Estratégico Sectorial servirá como herramienta para que los actores involucrados almacenen y consulten información. Se desarrollará en ambiente Web, con el fin de facilitar el acceso de los funcionarios desde cualquier ubicación física, teniendo como único requisito contar con un navegador Web y acceso a la aplicación a través de la red inalámbrica o cableada. De igual forma, se almacenará en una base de datos la información contenida en los formatos previstos.

Requerimientos Funcionales

Casos de Uso

Cod.	Nombre	Descripción
CU-1	Creación, edición y eliminación de usuarios	El administrador tendrá la facultad de crear nuevos usuarios con su respectivo login y contraseña para ingresar al sistema.
CU-2	Acceso a la aplicación	La aplicación contará con una pantalla donde cada usuario necesitará de un login y contraseña para tener acceso a la misma.
CU-3	Creación, edición y eliminación de contenidos	El administrador podrá crear distintos tipos de contenidos, de acuerdo con el número de preguntas diferenciadas por categoría.

CU-1 Creación, edición y eliminación de usuarios

1. Solamente el perfil administrador tendrá acceso a este caso de uso.
2. El usuario tendrá los atributos: primer nombre, segundo nombre, primer apellido, segundo apellido, identificación, email, entidad, dependencia, cargo, contraseña.
3. El administrador podrá crear, editar o eliminar usuarios del sistema.
4. Al crearse el usuario se le dará el rol que puede ser funcionario o administrador.

CU-2 Acceso a la aplicación

1. Todos los usuarios podrán acceder a la aplicación.

2. Se accederá mediante los parámetros identificación (login) y contraseña, y sólo se permitirá el acceso cuando los dos parámetros correspondan.
3. Se deberá habilitar un botón o link mediante el cual el usuario cierre su sesión.
4. Al acceder se diferenciará el rol del usuario de tal forma que tenga acceso a los menús de administración, sólo si cuenta con ese perfil, en caso contrario, solo deberá tener acceso a los contenidos que le hayan sido programados.

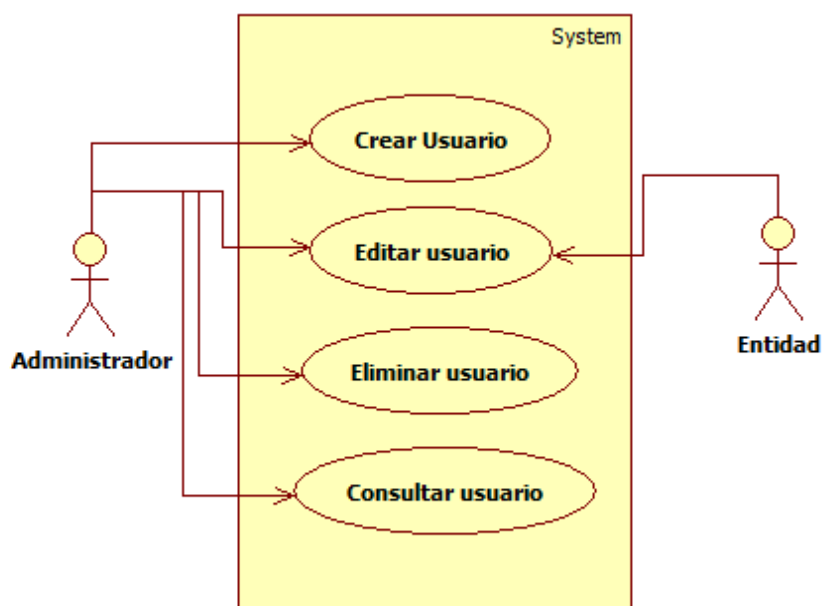
CU-3 Creación, edición y eliminación de contenidos

1. Solo el usuario administrador podrá acceder a este caso de uso.
2. El usuario administrador podrá subir información y ejercer controles

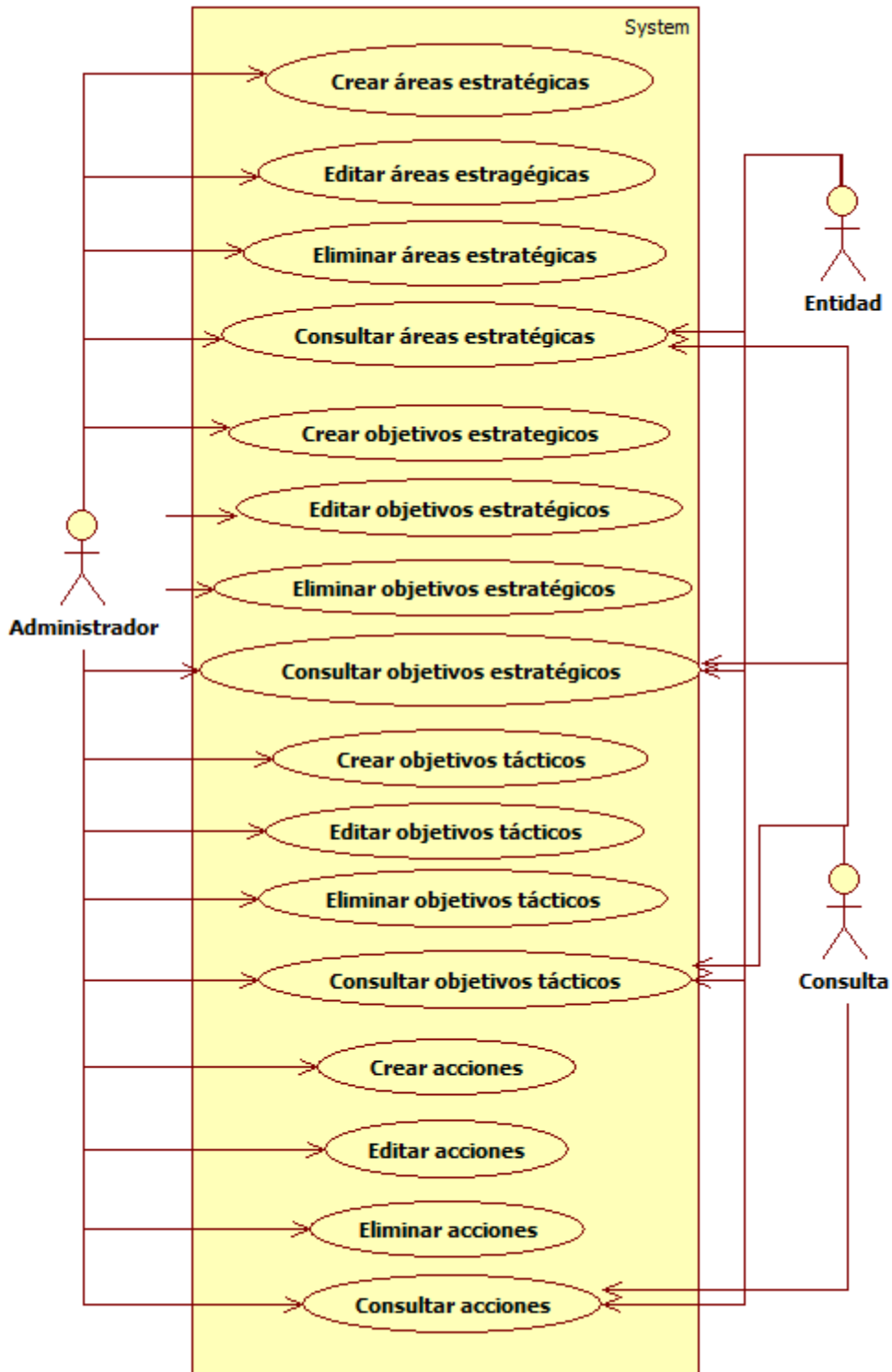
Módulos previstos

1. Administración de usuarios
2. Administración de estrategias
3. Medición de Indicadores
4. Panel de control

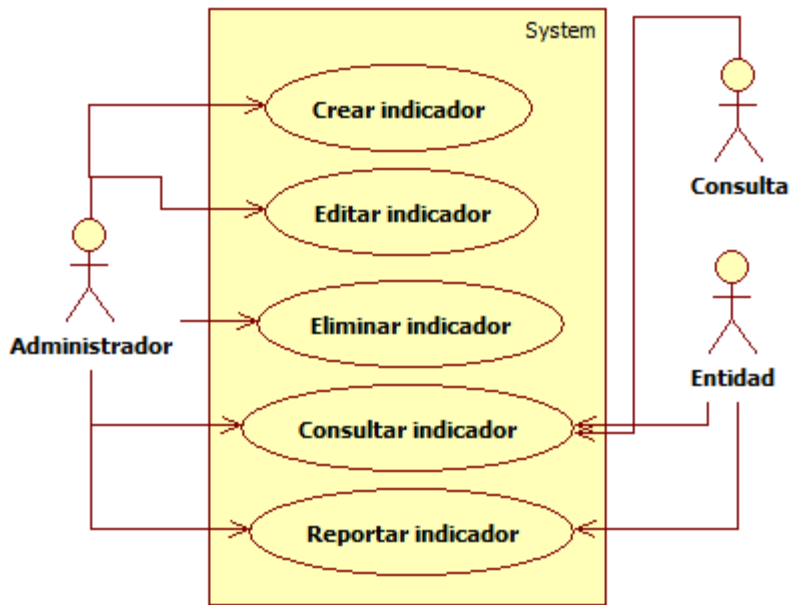
Administración de Usuarios



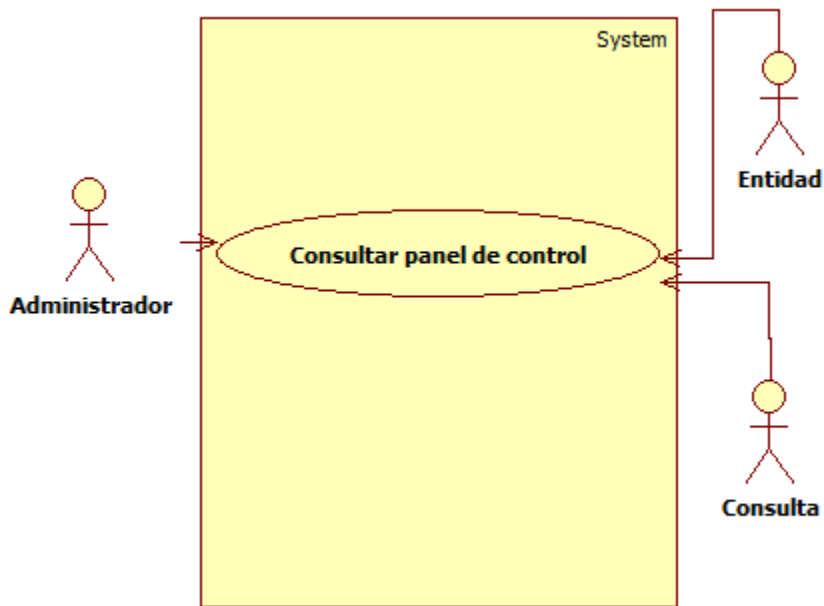
ADMINISTRAR ESTRATEGIAS (cambiar objetivos tácticos por acciones estratégicas)



INDICADORES



PANEL DE CONTROL



4. CONCLUSIONES

Las dinámicas de la gestión pública en el contexto actual han impulsado la necesidad de implementar una variada serie de herramientas y procesos que garanticen que las políticas cumplan de manera adecuada con sus objetivos. El control de la gestión de todos los procesos implícitos en la dinámica de una política es el imperativo para garantizar el logro de las finalidades propuestas, las cuales en el caso de la administración pública no son solamente financiera y presupuestal, sino a la larga en cambios en los modos de vida de las personas, perseguir objetivos elevados como el bienestar, la cohesión social, o el mejoramiento de la calidad de vida, son objetivos cuya complejidad requieren el uso de herramientas de gestión, evaluación y control cada vez más complejas.

En este sentido, la modernización de las estructuras administrativas ha sido un asunto polémico, especialmente porque buena parte de ella tiene como objetivo reformas para reducir la demanda de recursos fiscales, sin que ello se acompañe de cambios profundos en las relaciones de poder, en los impactos en la vida de los ciudadanos y ciudadanas, en una ampliación de las capacidades del Estado para mejorar la defensa y garantía de los derechos esenciales, y finalmente en un mejor uso de los limitados recursos fiscales (eficiencia).

La reforma administrativa llevada a cabo en el Distrito, hace énfasis en la gestión sectorial, al agrupar grandes fracciones institucionales con objetivos y campos de trabajo de política pública yuxtapuestos o complementarios, la reforma busca la construcción de "economías de escala" que permitieran agrupar esfuerzos institucionales en torno a objetivos comunes de política pública. El trabajo sectorial enfrenta una serie diversa de retos que se describen en el trabajo, la construcción de cohesión organizacional no es un trabajo fácil y esto sucede justamente porque las instituciones vienen con dinámicas, status y visibilidades diferentes, y por ello colocar una instancia superior de coordinación no es algo que se acepte de manera sencilla, especialmente si esto limita el rango de acción institucional.

La implementación de una herramienta como el BSC surge en este contexto, como una posibilidad para mejorar las capacidades sectoriales de coordinación de gestión, para aprovechar las fortalezas institucionales, así como para identificar los puntos débiles de la gestión organizacional. La importancia de esta herramienta y de su proceso de construcción, es que las dimensiones, los objetivos y los indicadores fueron permanentemente discutidos con grupos de funcionarios de todas las instituciones que componen el sector, y fue validado por las instancias directivas de las mismas.

La herramienta diseñada permite que las diferentes instancias institucionales y especialmente el comité sectorial, tengan la capacidad de controlar el logro de los objetivos sectoriales, a través de un instrumento dinámico y accesible a toda la estructura directiva de las instituciones.

Esperamos que esta experiencia se convierta en una fuente de aprendizajes para otras instancias sectoriales del Distrito que puedan ver en la funcionalidad del Balanced y en la reflexión sobre las implicaciones del trabajo sectorial posibilidades de mejorar sus capacidades para llevar a buen término los propósitos de la política pública.

Referencias Bibliográficas

ALBARRACÍN, A. (2008) "Documento consolidado de la información de autodiagnóstico de la infraestructura de telecomunicaciones de las entidades distritales". Secretaría de Gobierno del Distrito

BARBERO G, J. I. (2001) Cultura corporal, vida cotidiana (y educación física). Valladolid.

BARZELAY, M. (2004) La nueva gestión pública. Fondo de Cultura Económica, Méjico.

BERNAL, D. (2009 a) Entrevista realizada a la Subsecretaria Distrital de Cultura y Recreación Yaneth Suarez Acero, sobre su participación en el Sistema Distrital de Coordinación. Diciembre 23, 2009. Lugar: Secretaría Distrital de Cultura y Recreación.

BERNAL, D. (2009 b) Análisis y balance de la reforma administrativa en el DC en lo relacionado con mecanismos de coordinación. Documento definitivo de consultoría.

BOKOVA, I. (2010) El papel de la cultura en el logro de los objetivos de desarrollo del milenio. Conferencia realizada en el marco de la conferencia sobre objetivos de desarrollo del milenio, Dakkar, Senegal, Septiembre 2010. Disponible en la página http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/culture_a_driver_for_development_and_the_achievement_for_the_eight_millennium_development_goals_says_unesco_director_general-1/, consultada el 04/04/2011.

BOURDIEU, P. (1998) La distinción: criterios y bases sociales del gusto. Ediciones Taurus, Madrid.

BOURDIEU, P. (2003) Espacio social y espacio simbólico. Introducción a una Lectura Japonesa de La Distinción en Capital cultural, escuela y espacio social México, Siglo XXI

COMISIÓN EUROPEA (2011) Una agenda digital para Europa. Documento digital disponible en la página <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0245:FIN:ES:PDF>, consultado el 3/04/2011. Pp. 11.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN - MINISTERIO DE CULTURA - COLDEPORTES (2006) Visión Colombia II centenario "Forjar una cultura para la convivencia: propuesta para la discusión". Documento en medio magnético disponible en la dirección www.dnp.gov.co/visión_2019.htm

ECHEVERRÍA, J. (2011). Impacto cultural, social y lingüístico de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Documento en medio magnético disponible en la página http://www.campus-oei.org/tres_espacios/icoloquio8.htm, consultada el 03/04/2011.

Fundación Centro de Estudios Escuela para el Desarrollo –CESDE- (2008) Identificación de la matriz de derechos para la construcción del simulador costo – calidad para la educación en Colombia. CESDE – Save the Children – FPAA, Bogotá.

GONZÁLEZ R., N.; MAS, J. (2011) El Nuevo Concepto De Cultura: La Nueva Visión Del Mundo Desde La Perspectiva Del Otro. Documento digital, disponible en <http://www.oei.es/pensariberoamerica/colaboraciones11.htm>

INFOVIEWS (2011) El concepto de Balanced Scorecard. Disponible en la página <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/> consultada el 1 de mayo de 2011.

NORTON, R. K. (2004). *Mapas estrategicos*. Barcelona: Gestión 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1992) The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review* (January-February): 71-79.

Ministerio de Cultura – Colombia –MINCULTURA- (2000) Plan Nacional de Cultura 2001 – 2010. Bogotá

Ministerio de Cultura, Colombia –MINCULTURA-; Convenio Andrés Bello (2003). "Impacto Económico de las Industrias Culturales en Colombia". Documento en medio magnético disponible en la dirección <http://www.mincultura.gov.co/index.php?idcategoria=7250#>, consultado el 04/04/2011.

Ministerio de Cultura de España – MCE - (2011), "Sistema de indicadores de impacto económico de la actividad cultural", documento disponible en <http://www.realinstitutoelcano.org/documentos/109/040428-JaimeEsp.pdf>, consultado el 04/04/2011.

NOEL – ROTH, A (2009) ¿Qué y para qué las políticas públicas? Presentación en el simposio IDRD "Políticas públicas en Deporte, Recreación y Actividad Física para Bogotá 2009 – 2019" Bogotá, noviembre 25 de 2009.

Ministerio de Cultura de España –MCE- (2011) "Sistema de indicadores de impacto económico de la actividad cultural", documento disponible en <http://www.realinstitutoelcano.org/documentos/109/040428-JaimeEsp.pdf>, consultado el 04/04/2011.

Naciones Unidas (1966) Pacto internacional de Derechos Económicos Sociales y culturales, disponible en la página <http://www2.ohchr.org/spanish/law/cescr.htm>, consultado el 3/04/2011.

PAREDES O., J. (2002) "El deporte como juego: un análisis cultural" Universidad de Alicante. Tesis Doctoral para aspirar al título de magister en ciencias del deporte.

PEÑA QUINTERO, J.C. (2009), Simposio Internacional de Políticas Públicas en Deporte, Recreación y Cultura Física, 25 de noviembre de 2009. Bogotá.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD- (2008) Recomendaciones para el desarrollo de políticas educativas en países en vías de desarrollo. Washington.

PICH, S. (2010) Culturas del cuerpo. Documento digital disponible en EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, Año 15, N° 148, Septiembre de 2010. <http://www.efdeportes.com/>

Quartessan, A; Romis, M; Lanzafarme, F. (2007) "Las industrias culturales en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades", Banco Interamericano de Desarrollo –BID- documento disponible en la dirección <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1156415>, consultado el 04/04/2011.

Revista SEMANA (2010) Reforma del Estado ¿dando pasos para atrás? Artículo publicado en la edición nro. 1498, Junio 6, págs. 34-36.

ROMERO, J. A.; AMADOR, F (2008). Hábitos Físico Deportivos de Estudiantes Universitarios Colombianos. Editorial Kinesis – Colombia.

SEN, A. y Hussbaum, M (1996) La Calidad de Vida. Fondo de Cultura Económica, Méjico.

SEN, A.(1998) Teorías del desarrollo a principios del siglo XXI. En Emerijj y Núñez de Arco (comps.) (1998)

Secretaría de cultura, Recreación y Deportes – SCRD- (2010a) Matriz núcleo de derechos culturales. Documento definitivo.

Secretaría de cultura, Recreación y Deportes – SCRD- (2010b) Matriz núcleo de derechos recreativos y deportivos. Documento definitivo.

Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes - Dirección de Planeación y Procesos Estratégicos – SCRD- (2011). Los derechos culturales, recreativos y deportivos: herramientas para una ciudad heterogénea, documento sin publicar.

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deportes (2011b) Indicadores financieros y presupuestales. Disponible en la página <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/node/1819> consultada el 03/04/2011

Secretaría de Gobierno – Distrito Capital –SDG- (2003) Proyecto de acuerdo 091/2003.

UNESCO (1982) Declaración de Méjico sobre las políticas culturales. Documento en medio magnético disponible en la dirección http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf