



**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN EL PLAN ESTRATÉGICO
SECTORIAL**

CONVENIO 240/2010

SECRETARÍA DISTRITAL DE CULTURA, DEPORTE Y RECREACIÓN

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

VERSIÓN DEFINITIVA

BOGOTÁ, ABRIL DE 2011

Contenido

<u>Antecedentes.....</u>	<u>5</u>
<u>Alcance del Diagnóstico</u>	<u>6</u>
<u>Metodología Utilizada.....</u>	<u>6</u>
<u>Análisis PESTAL para el análisis del entorno externo.....</u>	<u>6</u>
<u>Análisis Pentágono Organizacional para el análisis interno.....</u>	<u>8</u>
<u>Análisis DOFA como concluyente del diagnóstico.....</u>	<u>9</u>
<u>Análisis de Contexto Externo.....</u>	<u>11</u>
<u>Análisis PESTAL.....</u>	<u>11</u>
<u>DIMENSIÓN POLÍTICA.....</u>	<u>11</u>
<u>DIMENSIÓN ECONÓMICA.....</u>	<u>25</u>
<u>DIMENSIÓN SOCIAL.....</u>	<u>28</u>
<u>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA.....</u>	<u>31</u>
<u>DIMENSIÓN LEGAL.....</u>	<u>35</u>
<u>Complemento - Diagnóstico organizacional en el campo de las prácticas Culturales, en el campo del Patrimonio Cultura y en el campo de las artes.....</u>	<u>46</u>
<u>Análisis Interno: Dinámica Estratégica del Sector</u>	<u>49</u>
<u>Análisis al Marco Estratégico.....</u>	<u>49</u>

Análisis Misión Sectorial.....	49
Análisis Visión Sectorial.....	51
Dinámica Presupuestal.....	52
Análisis a la Estructura Organizacional y Sistemas asociados a su funcionamiento.....	57
Análisis de Procesos - Servicios y Sistemas de Información.....	69
Procesos.....	69
Servicios.....	72
Sistemas de Información.....	86
Análisis de Sistema de Evaluación y Seguimiento.....	94
Análisis del Talento Humano.....	95
Matriz DOFA Diagnóstico Estratégico Sector.....	97
Insumo Documental	101
Anexos.....	104
Anexo 1.....	105
Tras una definición de cultura.....	105
El enfoque de derechos como guía de la acción sectorial.....	114

Antecedentes

La fase de diagnóstico, dentro de un proceso de planeación estratégica, es fundamental por cuanto identifica necesidades de información para precisar actuaciones concretas y efectivas de gran envergadura e impacto. En el mismo, se hace un análisis de las necesidades, capacidades y recursos más relevantes del objeto de estudio, a nivel externo como a nivel interno, a fin de identificar y caracterizar sus problemas y potencialidades críticas.

El éxito del diagnóstico radica en la precisión de la información que *justifica* la carencia de una fortaleza u oportunidad, o la presencia de una debilidad o amenaza¹, con el fin de llevar al analista a la propuesta de un banco de acciones (estrategias, objetivos, tareas) que se sistematizarán, junto con otros elementos propios de la dinámica, dentro de la planeación.

Para el sector Cultura, Recreación y Deporte de la ciudad, la planeación estratégica ha sido pensada bajo los elementos de análisis de dos herramientas: i. El diagnóstico sectorial, objeto de este documento, que lo compondrá un análisis al entorno externo e interno a través de las herramientas PESTAL (variables de tipo político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal) y Pentágono Organizacional (revisión estratégica, estructura, procesos y sistemas de información, mecanismos de retroalimentación y talento humano)², que concluirán en un análisis DOFA (figura 1), lo cual suministrará información de base para este proceso de planeación estratégica sectorial, y ii. El desarrollo del Balanced Scorecard como sistema que permite alinear la estrategia con la organización a través de perspectivas de pensamiento estratégico para futuro control y monitoreo.

En particular, y como se enuncia anteriormente, este documento se ocupará de plantear los hallazgos institucionales a través del DOFA aplicado al sector de Cultura, Recreación y Deporte, evidenciando las estructuras de información requeridas y analizadas para cada uno de los puntos que lo constituyen.

¹ Los anteriores son los elementos de la matriz DOFA – Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas-, con la cuales se construirá este documento.

² Las herramientas PESTAL y Pentágono Organizacional serán descritas a cabalidad en el *Metodología Utilizada*, dentro de este documento.

Alcance del Diagnóstico

Este proceso de diagnóstico da respuesta a la pregunta: Cuáles son los elementos críticos (positivos y negativos) que afectan la actuación articulada del sector Cultura, Recreación y Deporte, y que su priorización y atención pueden constituirse como insumos para sus planteamientos de gestión, de tal forma que la sectorialidad funcione efectivamente?

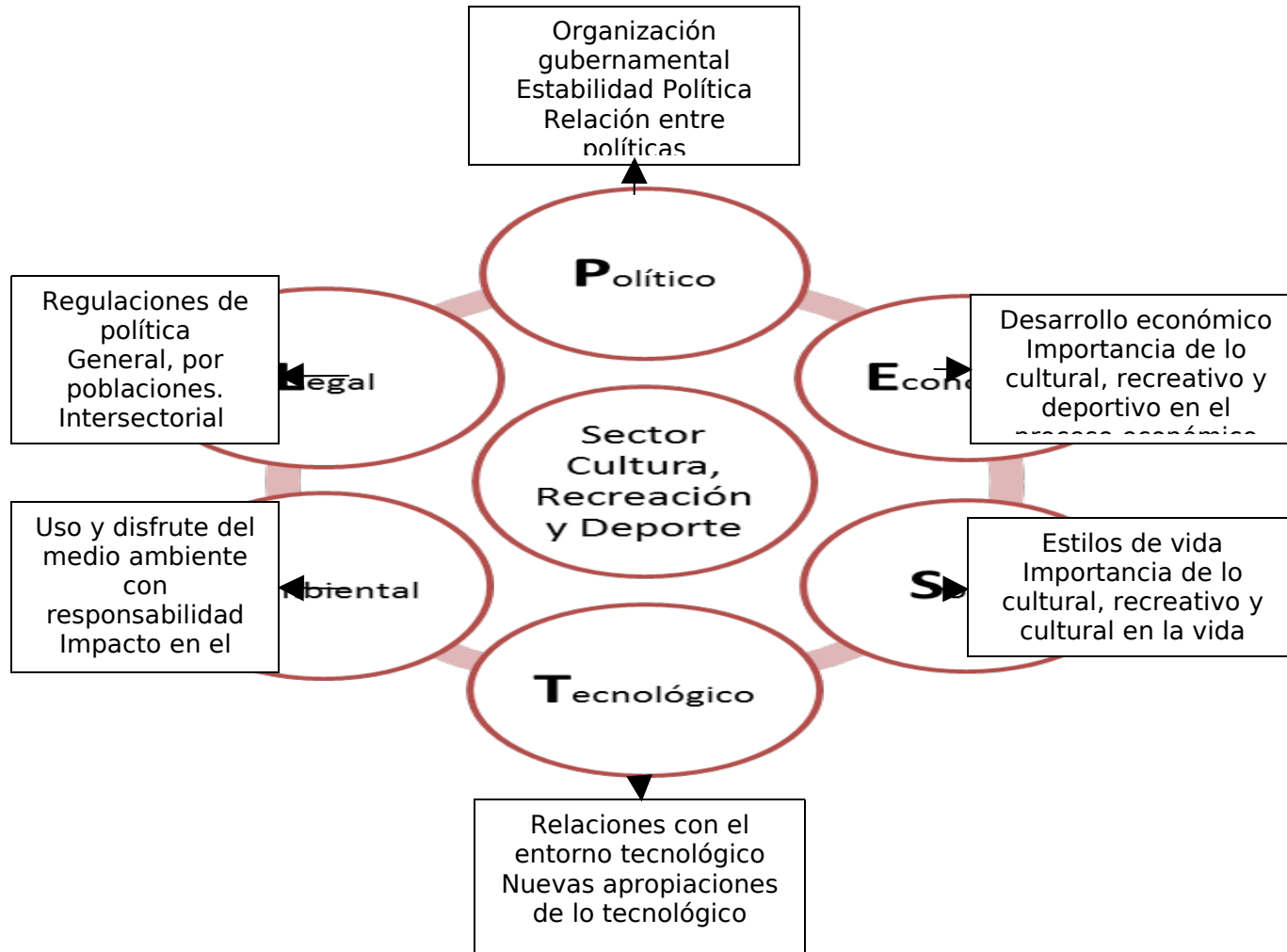
En este esquema, el objeto de análisis lo constituye el Comité Sectorial como aquel ente que articula la gestión de las entidades para la formulación de las políticas y estrategias del sector, así como el seguimiento a la ejecución de las políticas sectoriales y de desarrollo administrativo (artículo 37 del Acuerdo Distrital 257 de 2006).

Metodología Utilizada

Análisis PESTAL para el análisis del entorno externo

La Herramientas PESTAL para el análisis del entorno externo identifica oportunidades y amenazas por capas, donde cada una de ellas describe lo siguiente (Figura 1):

Figura 1. 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.

Análisis Pentágono Organizacional para el análisis interno

El diagnóstico institucional interno del Sector Cultura, Recreación y Deporte se desarrollará con la metodología 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 (Ver Figura 2)

Figura 2. Pentágono Organizacional



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 recurso 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.

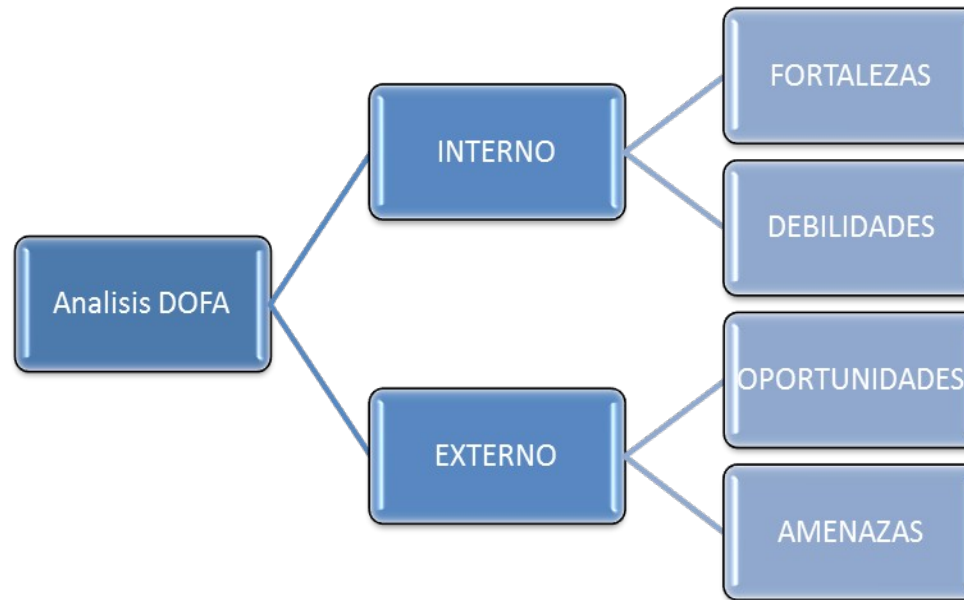
Posteriormente el análisis continúa con los **procesos y sistemas de información**, para analizar su relación con la estructura y con mecanismos de organización del trabajo y de incorporación de tecnología, así como su documentación. Este aspecto determina el grado de capital tecnológico existente.

Por último, se detallan los **sistemas de evaluación, y seguimiento y el recurso 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.

Análisis DOFA como concluyente del diagnóstico

La matriz DOFA es una herramienta de análisis para la determinación de la estrategia, que se fundamenta en cuatro puntos de análisis:

Figura 3. Componentes del Análisis DOFA



Esta matriz recogerá las conclusiones de las dos herramientas anteriores, definiendo posibles campos de trabajo para ser considerados en el Plan Estratégico Sectorial.

Análisis PESTAL

DIMENSIÓN POLÍTICA

Comprende en análisis del entorno externo del sector en cuanto a los escenarios propios de la institucionalidad que rodean el deber frente al acceso al derecho de la cultura, la recreación y el deporte, y que los gobiernos lo materializan en políticas públicas. Ver desarrollo a continuación:

Tabla 1. Pautas de formulación de política pública que orientan el sector de cultura, recreación y deportes

MUNDIAL	NACIONAL	DISTRITAL
<p>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>³</p>	<p>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</i></p>	<p>El concepto de participación en la política es fundamental:</p> <p><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</i></p>

³ ¿Qué y para qué las políticas públicas? Presentación de André-Noël Roth Deubel en el simposio IDRDR “Políticas públicas en Deporte, Recreación y Actividad Física para Bogotá 2009 - 2019” Bogotá, noviembre 25 de 2009.

	<p>funciones públicas que puedan afectarlas como en la formulación y construcción de lo público en general”⁴</p>	<p>conceptos para fomentar la implicación de los ciudadanos en la producción cultural y/o los procesos de mediación cultural”⁵</p> <p>“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”⁶</p>
<p>Como pauta fundamental se 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. 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”⁷</p>	<p>La concepción de cultura recreación y deporte parte del reconocimiento de estas como derechos pero no se programa desde la perspectiva de derechos:</p> <p>“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”⁹</p>	<p>La cultura, es reconocida como derecho y su programación parte del principio del enfoque de derechos, pero señala las diferencias entre derechos culturales y los derechos recreativos y deportivos:</p> <p>“...los derechos culturales son tan indispensables como todos los demás, para el cumplimiento pleno de los derechos humanos”¹⁰</p> <p>“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</p>

⁴ Plan Nacional de Cultura, Ministerio de Cultura, página 40.

⁵ Dirección de Planeación y Procesos Estratégicos - Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes. Los derechos culturales, recreativos y deportivos: herramientas para una ciudad heterogénea, 2010, pág. 30.

⁶ Ibid.

⁷ 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.

<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””⁸</i></p>		<p><i>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”¹¹</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”¹²</i></p>
---	--	---

Fuente: elaboración propia (2011)

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

⁸ Presentación de Juan Carlos Peña Quintero, Simposio Internacional de Políticas Públicas en Deporte, Recreación y Cultura Física, 25 de noviembre de 2009. Bogotá.

⁹ Departamento Nacional de Planeación-Ministerio de Cultura-COLDEPORTES, 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, consultado el 15/03/2011, pág. 19

¹⁰ Dirección de planeación y procesos estratégicos..., 2010, Ibid, pag. 5.

¹¹ Dirección de planeación y procesos estratégicos..., 2010, Ibid, pag. 7.

¹² Dirección de planeación y procesos estratégicos..., 2010, Ibid, pag. 8.

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 implica 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 de acuerdo al acuerdo 257, 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 Figura 2, presenta la visión de sectorialidad y señala los logros y limitaciones comentados.

Tabla 2. 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: <ul style="list-style-type: none"> • 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 adoptó 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 dados por 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:
<p>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 construya la agenda. Esta práctica fue tomada de base para el mejoramiento de la gestión de las instancias de coordinación:</p> <p>Esta agenda se envía, junto con el acta anterior a los directivos de las entidades</p> <p>El acta la firman la cabeza de sector y la Secretaría Técnica</p> <p>Se tiene una frecuencia de una reunión al mes.</p> <p>El primer punto de la agenda lo constituye la presentación de los temas tratados al interior del Consejo de Gobierno.</p>
Expectativas:
<p>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.</p> <p>Se requiere claridad frente a los procesos internos de la instancia y su interconexión con los procesos de la entidad.</p> <p>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.</p>

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 Distrito¹³:

- 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 lograr 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).

¹³ En 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.*

- 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 Desarrollo¹⁴, 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 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).

El ciclo de la política pública como eje de la coordinación distrital¹⁵

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:

¹⁴ Ver 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.

¹⁵ Apartes extractados de Bernal, Diana. ***El ciclo de la política pública como eje fundamental de la coordinación institucional***.2010

Figura 4. Proceso político para el Distrito Capital



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

Figura 5. Articulación entre el Ciclo de Política Pública y las instancias de coordinación distrital



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

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

El concepto de cultura que orienta las acciones del sector de cultura, recreación y deporte¹⁶.

¹⁶ Ver más detalle en el Anexo 1.

En la tabla siguiente puede observarse la conceptualización de la cultura en el entorno externo:

Tabla 3. Desarrollo del concepto de Cultura

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

<p>Un concepto amplio de cultura ha sido acogido por entidades multilaterales como la UNESCO, quien señala que</p> <p><i>“debe hacerse énfasis en la importancia de analizar y gestionar la cultura dentro de un marco definitorio amplio que de viabilidad a una nueva generación de política culturales sin convertir en obstáculos las distintas miradas filosóficas complejas y heterogéneas que caracterizan la concepción del trabajo cultural”¹⁷</i></p> <p>La vinculación de lo deportivo y recreativo a lo cultural, por medio del concepto de cultura física:</p> <p><i>“El deporte es cultura de lo humano. El ser humano evoluciona desde su corporeidad (hacer, sentir, pensar, comunicar, querer), por medio de su motricidad hacia la condición lúdica, base de la faceta cultural deportiva, que favorece el desarrollo global del ser humano”¹⁸</i></p>	<p>Ese mismo concepto amplio de cultura es recogido en los enfoques de planeación cultural de la Nación:</p> <p><i>“La cultura no se limita al conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos sino que abarca también la cultura física (el deporte, la actividad física y la recreación), como complemento indispensable para lograr el pleno desarrollo de las capacidades humanas”¹⁹</i></p>	<p>El sector de CRD aunque señala la importancia de este concepto amplio de cultura, indica la conveniencia de mantener separadas ambas dimensiones:</p> <p><i>“Una de las primeras conclusiones de esta mesa fue apostarle a la diferencia entre los derechos culturales y los derechos recreativos y deportivos. Si bien es cierto que la recreación y el deporte en tanto expresiones sociales hacen parte de la cultura, las particularidades propias de su ejercicio necesitan un tratamiento distintivo que haga explícito el alcance de los derechos”²⁰</i></p>
---	--	--

¹⁷ Declaración de Méjico sobre las políticas culturales, documento en medio magnético disponible en http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf, consultado el 30/03/2011.

¹⁸ Paredes Ortiz., Jesús. (2002) “El deporte como juego: un análisis cultural” Universidad de Alicante. Tesis Doctoral para aspirar al título de magister en ciencias del deporte. Pág. 34.

¹⁹ Departamento Nacional de planeación - Ministerio de cultura..., Ibid, pag. 9.

²⁰ Dirección de planeación y procesos estratégicos..., 2010, Ibid, pag. 4.

CONCLUSIONES

AMENAZAS

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.

OPORTUNIDADES

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.

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 la Tabla 4, 5 y 6 a continuación:

Tabla 4. Dimensión económica a nivel mundial, nacional y distrital en la temática analizada

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”²¹</i></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></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”²²</i></p>

²¹ Bokova, Irina. 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, Dakar, 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.

²² Dirección de planeación y procesos estratégicos..., 2010, Ibid, pag. 24.

Tabla 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 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”</i>²³</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>²⁴</p> <p>Pero indica otros factores que son importantes:</p> <p><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</i></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 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.</i></p>

²³ Quartessan, A; Romis, M; Lanzafarme, F. “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.

²⁴ Ministerio de Cultura - Convenio Andrés Bello. “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.

Tabla 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”²⁶</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, 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”²⁷(Verificar cifra) Esto implica una relación de 1,03% sobre el PIB distrital para el año 2011.</p>

²⁵ Departamento Nacional de planeación – Ministerio de cultura..., Ibid, pag. 47.

²⁶ Ministerio de Cultura de España, “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.

²⁷ Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deportes, Indicadores financieros y presupuestales. Disponible en la página <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/node/1819> consultada el 03/04/2011

CONCLUSIONES	
AMENAZAS	<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 cooperación.</p>
OPORTUNIDADES	<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 el desarrollo de eventos y presentaciones de artistas 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>

DIMENSIÓN SOCIAL

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

Tabla 7. 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 de los beneficios de la ciencia y la tecnología.</i></p> <p><i>La cultura es un hecho integrador, un cohesionador social”²⁸</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, 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”²⁹</i></p> <p><i>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.³⁰</i></p>	<p>Esta perspectiva es compartida por la SCRCD:</p> <p><i>“En nuestro caso -el sector cultura recreación y deportes- , la diversidad cultural que existe en la ciudad implica generar espacios no sólo para el</i></p> <p><i>reconocimiento sino también para el diálogo entre diversas culturas, que puedan generar nuevos elementos sociales constructivos y que cohesionen a la gente”³¹</i></p>

Tabla 8. La cultura como factor de mitigación de las diferencias sociales

MUNDIAL	NACIONAL	DISTRITAL
<p>Según la UNESCO:</p> <p><i>“...la cultura es un factor dinámico</i></p>	<p>En este sentido el Ministerio de Cultura considera que:</p>	<p>Esta visión desde las instituciones del sector es validada por la idea de que:</p>

²⁸ 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.

²⁹ Departamento Nacional de Planeación-Ministerio de Cultura-COLDEPORTES, 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, consultado el 15/03/2011, pág. 107.

³⁰ Ibid, pp. 9

³¹ Dirección de planeación y procesos estratégicos..., 2010, Ibid, pag. 30.

<p><i>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”³²</i></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><i>Los programas sociales basados en la práctica del deporte ayudan a fortalecer las capacidades humanas, 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”³³</i></p>	<p><i>“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”³⁴</i></p>
--	--	---

CONCLUSIONES	
AMENAZAS	<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</p>

³² Declaración de Méjico sobre las políticas culturales, documento en medio magnético disponible en http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf, consultado el 30/03/2011.

³³ Ibid, pp.9

³⁴ Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deportes, “Matriz Nucleo de derechos culturales”. Documento de trabajo. 2010, pp. 3.

	<p>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>

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

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”³⁵</i></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”³⁶</i></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></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</i></p>

³⁵ Echeverría, Javier. “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.

³⁶ Departamento Nacional de planeación – Ministerio de cultura..., Ibid, pag. 43.

		<p><i>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></p>
--	--	---

Tabla 10. La gestión de las organizaciones cambia en el entorno de las TIC’s

MUNDIAL	NACIONAL	DISTRITAL
<p>Los retos derivados de la implementación de TIC’s en la gestión pública:</p> <p><i>“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</i></p>	<p>Para el periodo 2010- 2014 el gobierno nacional lanzó la estrategia “Vive digital” la cual tiene como principales objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>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</p>

<p><i>en condiciones de transparencia, eficacia y no discriminación. Se trata de una fuente importante de crecimiento potencial de los servicios en línea innovadores”³⁷</i></p> <p><i>“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”³⁸</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Triplicar el número de mpios conectados a la autopista de información, llevarlos a 700 mpios. <p>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”³⁹</p>	<p>potenciales de la internet.</p> <p>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.</p>
--	---	---

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 facilitan y agilizan la relación de las entidades del sector con los ciudadanos y ciudadanas.

³⁷ Comisión Europea, “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.

³⁸ Ibid, pp.25

³⁹ Los lineamientos de esta política están contenidos en la página www.vivedigital.gov.co

	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 línea, lo cual deriva en incumplimientos oportunos, validaciones innecesarias, aumento de costos asociados a gestión y a la transaccionalidad.
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, a lo cual el sector no puede ser apático. Muchas muestras al respecto muestran resultados efectivos frente a la capacidad de respuesta por parte de la ciudadanía a causas que proclaman pocos.</p>

DIMENSIÓN LEGAL

Normas y acuerdos de carácter internacional que señalan guías de regulación para los Estados

Ámbito Cultural

DECLARACIÓN UNIVERSAL DE DERECHOS HUMANOS (1948)

Artículo 27 libertad para participar en la vida cultural / protección de los derechos e intereses morales por la producción de

obras...

Artículo 29 Toda persona tiene deberes respecto a la comunidad...

La Declaración Universal también reconoce algunos otros derechos con conexión con la vida cultural, como podrían ser la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión (Artículo 18), la libertad de opinión y de expresión (y de información) (Artículo 19), el derecho a la libertad de reunión, y de asociación pacífica (Artículo 20), el derecho al descanso y al tiempo libre (Artículo 24), el derecho a la "vida adecuada" (Artículo 25) y el derecho a la educación (Artículo 26), entre otros.

PACTO INTERNACIONAL DE DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES (1966)

Artículo 15, párrafo 1: Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona a:

- a) Participar en la vida cultural;
 - b) Gozar de los beneficios del progreso científico y de sus aplicaciones;
 - c) 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 autora.
2. Entre las medidas que los Estados Partes en el presente Pacto deberán adoptar para asegurar el pleno ejercicio de este derecho, figurarán las necesarias para la conservación, el desarrollo y la difusión de la ciencia y de la cultura.
3. Los Estados Partes en el presente Pacto se comprometen a respetar la indispensable libertad para la investigación científica y para la actividad creadora.
4. Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen los beneficios que derivan del fomento y desarrollo de la cooperación y de las relaciones internacionales en cuestiones científicas y culturales.

PACTO INTERNACIONAL DE DERECHOS CIVILES Y POLÍTICOS (1966)

Artículo 1, párrafo 1: Todos los pueblos tienen el derecho de libre determinación. En virtud de este derecho establecen libremente su condición política y proveen asimismo a su desarrollo económico, social y cultural.

Artículo 12: Reconoce la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión

Artículo 13: Sobre el derecho a la educación.

Artículo 27: En los Estados en que existan minorías étnicas, religiosas o lingüísticas, no se negará a las personas que pertenezcan a dichas minorías el derecho que les corresponde, en común con los demás miembros de su grupo, a tener su propia vida cultural, a profesar y practicar su propia religión y a emplear su propio idioma.

- **Carta Constitutiva de la OEA.** Incluye el derecho al respeto de la personalidad cultural de los países y el derecho de cada Estado a desenvolver, libre y espontáneamente, su vida cultural.

- **Convención para la protección de los bienes culturales en caso de conflicto armado** (UNESCO, 1954)

- **Declaración de los Principios de la Cooperación Cultural Internacional (UNESCO, 1966).** Proclama el derecho de todo pueblo a desarrollar su cultura y el derecho como el deber de los pueblos, naciones y Estados a la cooperación cultural.

- Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (1966)
- Convención Americana sobre Derechos Humanos (CADH) o Pacto de San José de Costa Rica (1969) . El derecho de los pueblos a su desarrollo cultural constituye la carta fundamental de derechos humanos vigente dentro del continente americano.
- Convención sobre las medidas que deben adoptarse para prohibir e impedir la importación, la exportación y la transferencia de propiedad ilícitas de bienes culturales (UNESCO, 1970).
- Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural (UNESCO, 1972)
- Recomendación relativa a la participación y la contribución del pueblo en la vida cultural (1976).
- Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en América Latina y el Caribe . Bogotá, 1978.
- Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (1979)
- Recomendaciones de la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales (México, 1982). La recomendación No 167 hace referencia a la investigación, documentación e información sobre la legislación cultural en América Latina y el Caribe: el derecho a la identidad cultural nacional, propugna el reconocimiento formal por los Estados de América Latina del derecho a la cultura y la sanción de una legislación específica y adecuada para la protección de tales derechos.
- Principios de Limburgo sobre la aplicación del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1986)
- Protocolo en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (Protocolo de San Salvador, 1988) . El artículo 14 se refiere al derecho a los beneficios de la cultura, en términos semejantes a los del artículo 15 de Pacto Internacional de 1966, aunque con una referencia adicional tanto al derecho de toda persona a participar en la vida artística de la comunidad, como a la necesidad de que los Estados adopten medidas para la conservación, el desarrollo y la difusión del arte.
- Convención sobre los Derechos del Niño (1989) . El artículo 31 hace alusión al derecho a participar en la vida cultural.
- Convención sobre la Protección del Patrimonio Cultural Subacuático (UNESCO, 2001).
- Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (UNESCO, 2003).
- Agenda 21 de la Cultura. Un compromiso de las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural (Barcelona, 2004)
- Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales (UNESCO, 2005)
- Carta Cultural Iberoamericana (aprobada en la XVI reunión de Jefes de Estado y de Gobierno, Montevideo-Uruguay, 2006) . La Carta pretende consolidar un proyecto político de estructuración del “espacio cultural iberoamericano” y “la promoción de una posición más fuerte y protagonista de la Comunidad Iberoamericana ante el resto del mundo en uno de sus recursos más valiosos, su riqueza cultural”.

Protocolo Facultativo del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (2008)

Ámbito de Recreación y Deportes

Declaración universal de los Derechos Humanos. Asamblea General de las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948.

Artículo 1. Establece un principio de igualdad y universalidad: “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”.

Artículo 24. Refiere al derecho al disfrute del tiempo libre: “Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas”.

Declaración de los Derechos del Niño. Naciones Unidas en 1959. Dentro de los derechos humanos básicos que deben disfrutar los niños en todas partes, sin discriminación alguna establece: “Todos los niños tienen derecho a jugar”.

Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte. Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO en 1978. “La práctica de la educación física y el deporte es un derecho fundamental para todos”.

Pacto Internacional Desc. Asamblea General de Naciones Unidas en 1966. **Artículo 7.** Los Estados Partes reconocen el derecho de toda persona a “El descanso, el disfrute del tiempo libre, la limitación razonable de las horas de trabajo y las vacaciones periódicas pagadas, así como la remuneración de los días festivos”.

Leyes y Decretos de carácter nacional que guían la regulación en materia de cultura, recreación y deporte

Ámbito Cultural

Constitución Política 1991.

Artículos: 2. Fines esenciales del Estado, 7. Protección de la diversidad étnica y cultural, 9. Guía para las relaciones internacionales, 10. Reconocimiento del multilingüismo, 26. Libertad de oficios, 44. Derechos fundamentales de los niños/as, 63. Reconocimiento de bienes de uso público, 67. Derecho a la educación, 68. Etnoeducación, 70. Deber del Estado de consagrar el acceso a la cultura, 71. Libertad de conocimiento y expresión artística, 72. Protección del patrimonio cultural de la Nación, 94. Bloque de constitucionalidad y armonía de los conceptos de derechos, 95. Ejercicio de los derechos y su correspondencia con las obligaciones. 226. Internacionalización de las relaciones políticas, 305. Atribuciones de los gobernadores, 313. Funciones de los concejos en materia cultural, 330. Explotación de los recursos naturales en territorios indígenas, 333. Iniciativa económica privada y libre. Artículo Transitorio 55. Reconocimiento de las comunidades negras.

Leyes

Ley 23 de 1982. Ley de derechos de autor

Ley 21 de 1991 *"Por medio de la cual se aprueba el Convenio número 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes"*

Ley 44 de 1993 *"por la cual se modifica y adiciona la Ley 23 de 1982 y se modifica la Ley 29 de 1944". Dicta materia sobre derechos de autor.*

Ley 70 de 1993 *"Por la cual se desarrolla el artículo transitorio 55 de la Constitución Política". reconocer a las comunidades negras que han venido ocupando tierras baldías en las zonas rurales ribereñas de los ríos de la Cuenca del Pacífico, de acuerdo con sus prácticas tradicionales de producción, el derecho a la propiedad colectiva, de conformidad con lo dispuesto en los artículos siguientes. Así mismo tiene como propósito establecer mecanismos para la protección de la identidad cultural y de los derechos de las comunidades negras de Colombia como grupo étnico (...)*

Ley 145 de 1994 *"Por medio de la cual se aprueba el "Convenio Constitutivo del Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe",*

Ley 361/1997 población en situación de discapacidad

Ley 375 de 1997 *"Por la cual se crea la ley de la juventud y se dictan otras disposiciones"*.

Ley 397/1997 Ley general de cultura: dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias

Ley 691 de 2001 *"Mediante la cual se reglamenta la participación de los Grupos Étnicos en el Sistema General de Seguridad Social en Colombia"*.

Ley 762/2002 aprobación de la convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la población en discapacidad

Ley 823 de 2003 *"Por la cual se dictan normas sobre igualdad de oportunidades para las mujeres"*

Ley 1037/2006 aprobación de la convención sobre salvaguardia del patrimonio arqueológico

Ley 1098 de 2006 *"Por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia"*.

Ley 1145/2007 Organización del Sistema Nacional de Discapacidad

Ley 1171 de 2007 *"Por medio de la cual se establecen unos beneficios a las personas adultas mayores"*.

Ley 1185/2008 modifica la ley 397/97 Ley General de Cultura

Ley 1237/2008 *"Por medio de la cual se promueven, fomentan y difunden las habilidades, talentos y las manifestaciones artísticas y culturales de la población con algún tipo de Limitación Física, Síquica o Sensorial"*

Ley 1251 de 2008 *"Por la cual se dictan normas tendientes a procurar la protección, promoción y defensa de los derechos de los adultos mayores"*. El artículo 7° de la Ley ordena al Estado elaborar la Política Nacional de Envejecimiento y Vejez, teniendo en cuenta objetivos como "construir y desarrollar instrumentos culturales que valoren el aporte de los adultos mayores y faciliten la transmisión de sus habilidades y experiencias a las nuevas generaciones".

Ley 1306 de 2009 *"Por la cual se dictan normas para la protección de personas con discapacidad mental y se establece el régimen de la representación legal de incapaces emancipados"*.

Ley 1346 de 2009 *"Por medio de la cual se aprueba la "Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad", adoptada por la Asamblea General de la Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006"*.

Ley 1381 de 2010 *"Por la cual se desarrollan los artículos 7°, 8°, 10 y 70 de la Constitución Política, y los artículos 4°, 5° y 28 de la Ley 21 de 1991 (que aprueba el Convenio 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales), y se dictan normas sobre reconocimiento, fomento, protección, uso, preservación y fortalecimiento de las lenguas de los grupos étnicos de Colombia y sobre sus derechos lingüísticos y los de sus hablantes"*.

Ley 1403 de 2010 *"Por la cual se adiciona la Ley 23 de 1982, sobre Derechos de Autor, se establece una remuneración por comunicación pública a los artistas, intérpretes o ejecutantes de obras y grabaciones audiovisuales o "Ley Fanny Mikey"*.

Decretos

Decreto 1088 de 1993 "Por el cual se regula la creación de las asociaciones de Cabildos y/o Autoridades Tradicionales Indígenas".

Decreto 1745 de 1995 "Por el cual se reglamenta el Capítulo III de la Ley 70 de 1993, se adopta el procedimiento para el reconocimiento del derecho a la propiedad colectiva de las "Tierras de las Comunidades Negras" y se dictan otras disposiciones".

Decreto 1397 de 1996 "por el cual se crea la Comisión Nacional de Territorios Indígenas y la Mesa Permanente de Concertación con los pueblos y organizaciones indígenas y se dictan otras disposiciones".

Decreto 833 de 2002 "Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 397 de 1997 en materia de Patrimonio Arqueológico Nacional y se dictan otras disposiciones".

Decreto 3973 de 2005 "Por el cual se promulga la Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad, suscrita en la ciudad de Guatemala el siete (7) de junio de mil novecientos noventa y nueve (1999)".

Decreto 1313 de 2008 "Por el cual se reglamenta el artículo 7º de la Ley 397 de 1997, modificado por el artículo 4º de la Ley 1185 de 2008, relativo al Consejo Nacional de Patrimonio Cultural".

Decreto 3770 de 2008 "Por el cual se reglamenta la Comisión Consultiva de Alto Nivel de Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras; se establecen los requisitos para el Registro de Consejos Comunitarios y Organizaciones de dichas comunidades y se dictan otras disposiciones".

Decreto 763 de 2009 "Por el cual se reglamentan parcialmente las Leyes 814 de 2003 y 397 de 1997 modificada por medio de la Ley 1185 de 2008, en lo correspondiente al Patrimonio Cultural de la Nación de naturaleza material".

Decreto 2941 de 2009 "Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 397 de 1997 modificada por la Ley 1185 de 2008, en lo correspondiente al Patrimonio Cultural de la Nación de naturaleza inmaterial"

Decreto 192 de 2010 "Por el cual se adopta el Plan Integral de Acciones Afirmativas para el Reconocimiento de la Diversidad Cultural y la Garantía de los Derechos de la Población Afrocolombiana, Negra y Palenquera en el Distrito Capital y se ordena su ejecución".

Decreto 1469 de 2010 "Por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones; a la función pública que desempeñan los curadores urbanos y se expiden otras disposiciones". Este Decreto en su artículo 9º dispone:

Artículo 9º. Autorización de actuaciones urbanísticas en bienes de interés cultural. Sin perjuicio de lo dispuesto en el numeral 4 del artículo 25 del presente decreto, cuando se haya adoptado el Plan Especial de Manejo y Protección de Bienes de Interés Cultural por la autoridad competente, las solicitudes de licencias urbanísticas sobre bienes de interés cultural y sobre los inmuebles localizados al interior de su zona de influencia, se resolverán con sujeción a las normas urbanísticas y de edificación que se adopten en el mismo.

Decreto 3942 de 2010 *“Por el cual se reglamentan las Leyes 23 de 1982, 44 de 1993 y el artículo 2°, literal c) de la Ley 232 de 1995, en relación con las sociedades de gestión colectiva de derecho de autor o de derechos conexos y la entidad recaudadora y se dictan otras disposiciones*

Ámbito Recreación y Deporte

Constitución Política. Arts. 2. Fines esenciales del Estado, 13. Libertad e igualdad ante la ley, 26. Libertad en la elección de oficio, 44. Derechos de los niños y niñas, 52. Derecho a la recreación y la práctica del deporte, 64. Consagra derechos sociales, 93. Bloque de constitucionalidad, 94. Coherencia con el bloque de constitucionalidad, 95. Deberes de los ciudadanos.

Leyes

Ley 49 de 1993. Fija el régimen disciplinario del deporte en Colombia.

Ley 181 de 1995. Establece disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física, y crea el Sistema Nacional del Deporte, del cual el Sistema Distrital es uno de sus componentes. Según esta Ley los organismos que componen este Sistema forman un sistema articulado, con el fin de brindar a la comunidad la posibilidad de participar en los procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. Este sistema - también dice - debe garantizar la participación comunitaria.

Ley 962 de 2005. Dicta disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.

Decretos y acuerdos de carácter distrital que regulan el sector

Ámbito Cultural

Acuerdo 291 de 2007 *"Por el cual se establecen criterios para la ubicación y conservación"*

Acuerdo 311 de 2008 *"Por medio del cual se dictan disposiciones sobre el Inventario del Patrimonio Cultural".*

Decreto Ley 1421 de 1993 "Por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Santafé de Bogotá", el cual en su artículo 12. dispone que: "Corresponde al Concejo Distrital, de conformidad con la Constitución y a la ley:

7). Dictar las normas necesarias para garantizar la preservación y defensa del patrimonio ecológico, los recursos naturales y el medio ambiente.⁹

Decreto 190 de 2004 "Por medio del cual se compilan las disposiciones contenidas en los Decretos Distritales 619 de 2000 y 469 de 2003."

Decreto 133 de 2006. Adopción de los lineamientos de la Política Pública de Fomento a la Lectura, 2006-2016.

Decreto Distrital 558 de 2006. Definió la composición y funciones de las entidades de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte.

Decreto 048 de 2007 "Por el cual se asigna la función de aprobar las intervenciones en los Bienes de Interés Cultural al Instituto Distrital de Patrimonio Cultural.

Decreto 144 de 2007 "Por el cual se reglamenta el Comité Técnico Asesor de Patrimonio".

Decreto 627 de 2007. Reforma del Sistema Distrital de Cultura, y creación del Sistema Distrital de arte, Cultura y Patrimonio.

Decreto 149 de 2008. Mesa de Trabajo de Política Pública Distrital de Comunicación Comunitaria.

Decreto 301 de 2008. Consejo Distrital de Patrimonio Cultural de Bogotá.

Decreto 455 de 2009. Modifica, adiciona y reglamenta el Decreto 627 de 2007.

CONCLUSIONES

AMENAZAS

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 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.

Complemento - 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.

DEBILIDADES EN EL CAMPO DE LAS PRÁCTICAS CULTURALES	<ol style="list-style-type: none">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 poblaciones2. Las condiciones de discriminación e invisibilización histórica de los grupos poblacionales vulneran el libre desarrollo de sus prácticas culturales3. Las dinámicas sociales actuales tienden a homogenizar las culturas, lo que deteriora la identidad cultural de los grupos étnicos, sectores sociales y etarios4. El desconocimiento generalizado sobre las dinámicas culturales de las poblaciones incide en la baja visibilización de sus prácticas culturales5. 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 ciudad6. Desarticulación entre los procesos locales relacionados con las prácticas culturales y la aplicación de las políticas públicas desde el nivel distrital7. Débil delimitación conceptual y funcional del campo en las prácticas culturales de las poblaciones, lo cual dificulta sus procesos de organización, participación y fomento8. 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
--	---

	<p>de gestión que eluden los espacios de concertación</p> <p>9. Desarticulación entre los sectores de la administración distrital y entre éstos y las administraciones locales</p> <p>10. Los agentes y organizaciones del sector tienen dificultades para la construcción de acuerdos y cumplimiento de reglas de juego</p>
DEBILIDADES EN EL CAMPO DEL PATRIMONIO CULTURAL	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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

<p>LAS ARTES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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.

Análisis Interno: Dinámica Estratégica del Sector

En el proceso de Planeación Estratégica y construcción del Cuadro de Mando Integral, el análisis y comprensión del marco estratégico para la acción constituyen un insumo fundamental para la gestión de la sectorialidad, toda vez que revisa si las decisiones tomadas al interior del sector tienen operación, y mecanismos de control y evaluación en su devenir, comprendido el mismo como la requerida sinergia institucional distrital que garantice articulación sectorial.

El Sector de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá, se constituye como un proceso reciente dada su creación con el Acuerdo 257 de 2006 y la expedición del Decreto 507 de 2007 por el cual se reglamenta el Consejo de Gobierno Distrital y los Comités Sectoriales.

Análisis al Marco Estratégico

Análisis 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.

Análisis 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.

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 11)

Tabla 11. Variación Presupuesto de Inversión 2009-2011

ENTIDAD	CAMPO	IMPACTO
Orquesta Filarmónica de Bogotá	Cultural	-73,6%
Fundación Gilberto Alzate Avendaño	Cultural	-63,0%
Instituto Distrital de Patrimonio Cultural	Cultural	-39,2%
Secretaria Distrital de	Cultura, Recreación y	-34,5%

Cultura, Recreación y Deporte	Deporte	
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 12. 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	9,9%
IDRD	125.067,00	64,3%	115.291,00	66%	113.944,00	70,5%
IDPC	13.970,00	7,2%	10.730,00	6%	6.522,00	4,0%
OFB	21.855,00	11,2%	18.750,00	11%	4.958,00	3,1%
FGAA	7.059,00	3,6%	5.783,00	3%	2.140,00	1,3%
IDARTES	-	0,0%	-	0%	18.000,00	11,1%
TOTAL	194.378,00	100,0%	174.946,00	100%	161.548,00	100,0%

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 IDRD 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 12).

Hallazgos:

- 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”
- 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 sufre ha sufrido para 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.

Como ya se ha señalado, en enfoque basado en derecho implica como mínimo cuatro elementos, que generalmente son definidos como las cuatro “A” los cuales entregan la dimensión de las necesidades de recursos y estrategias con las que debe enfrentarse una política construida desde el enfoque de derechos. Estas condiciones se explican en la Tabla 13 y son los elementos en los que, para todo el sector, debe hacerse permanente énfasis frente a la definición de las estrategias:

Tabla 13.

CONDICIONES DE LOS DERECHOS EN EL ENFOQUE DE DERECHOS
ACCESIBILIDAD: implica que no se deben generar ningún tipo de limitaciones para su disfrute. Toda barrera de acceso debe ser eliminada, fundamentalmente aquellas restricciones económicas o geográficas.
ASEQUIBILIDAD: implica que el derecho debe estar al alcance de todas las personas.
ACEPTABILIDAD: la calidad de los bienes y servicios que garantizan el derecho, deben satisfacer las exigencias de quienes disfrutan de la garantía del mismo.
ADAPTABILIDAD: las ofertas de bienes y servicios que garantizan el derecho deben adaptarse a la diversidad cultural, social, étnica y económica de quienes disfrutan del mismo.

Fuente: CESDE, 2008

En este sentido, el enfoque de derechos genera una serie de condiciones básicas, u obligaciones por parte del sector, las cuales deberán estar orientadas al cumplimiento de las cuatro “A”, las cuales son reconocidas por la SCRD, estas acciones están claramente identificadas y se presentan en la Figura 6.

Figura 6. Elementos propuestos para el sector desde el ámbito del marco estratégico

**Funciones
del sector
desde el
enfoque de
Derechos**

Fomentar el acceso, la disponibilidad y la calidad de los parques, equipamientos y escenarios

Promover procesos participativos así como las capacidades de agenciamiento de las distintas culturas, colectivos, organizaciones, agentes del sector y ciudadanía en general

Disponer de los recursos para la promoción e impulso de procesos, acciones y actividades lúdicas, recreativas y deportivas en los niveles individual, familiar y comunitario de manera acorde con los intereses de las personas y los

Promover y proteger la creación de iniciativas lúdicas, y las diferentes expresiones deportivas, recreativas y de actividad física, así como el intercambio social y la disponibilidad de tiempo de ocio y esparcimiento de todos y todas

Garantizar la educación para la recreación y el deporte, desde el principio de integralidad.

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.”*⁴⁰(www.bogota.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”*⁴¹ (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

⁴⁰ Reforma Administrativa, el Distrito Cambia, la Ciudad Avanza. <http://www.bogota.gov.co/art/art.htm>

⁴¹ Tomado de: <http://www.bogota.gov.co/art/art.htm>

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 14 y Figura 7 a continuación:

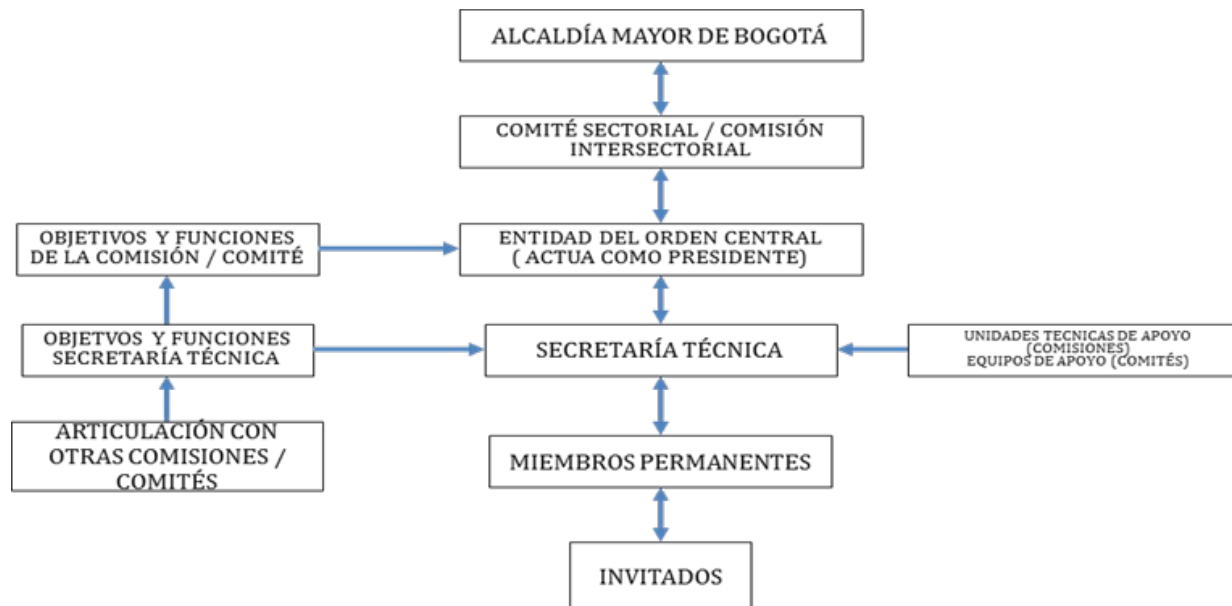
Tabla 14. CARACTERÍSTICAS DE LOS COMITÉS SECTORIALES

FUNCIONES	<p>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:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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.
INTEGRACIÓN	<p>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.</p>
PRESIDENCIA	<p>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.</p> <p>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.</p>
SECRETARÍA TÉCNICA	<p>Encargada de coordinar y presentar todos los documentos para discutir en sesión. Para tal efecto, tendrá las siguientes funciones:</p> <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: Bernal, 2009

Figura 7. ESTRUCTURA DE LOS COMITÉS SECTORIALES



Fuente: Bernal, 2009

En este sentido, se describen a continuación las estructuras de gestión que componen el sector de Cultura, Recreación y Deporte, a partir de la normatividad existente, en la cual se describen dos grandes sistemas i. Un Sistema de Arte, Cultura y Patrimonio y ii. Un Sistema Distrital de Deportes

Seguimiento a la Estructura de Sector a partir de la Normatividad

Acuerdo 257 de 2006 - "Normas Básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrital Capital y se expiden otras disposiciones"

INTEGRACIÓN DEL SECTOR DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE

Artículo 93. Integración del Sector Cultura, Recreación y Deporte. El Sector Cultura, Recreación y Deporte está integrado por la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, cabeza del Sector, y las siguientes entidades adscritas y vinculadas:

a. Entidades Adscritas:

- * Establecimiento público: Instituto Distrital de Recreación y Deporte - IDR.D.
- * Establecimiento público: Orquesta Filarmónica de Bogotá.
- * Establecimiento público: Instituto Distrital del Patrimonio Cultural - IDPC.
- * Establecimiento público: Fundación Gilberto Alzate Avendaño.

b. Entidad Vinculada:

- * Sociedad Pública: Canal Capital.

Fuente: Acuerdo 257 de 2006

Sistema de Cultura, Arte y Patrimonio

DECRETO 627 DE 2007 (Diciembre 28) "Por el cual se reforma el Sistema Distrital de Cultura y se establece el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio."

CAPÍTULO IV - COORDINACIÓN DEL SISTEMA

ARTÍCULO 10°. Coordinación- En virtud de lo establecido en el Acuerdo 257 de 2006 y el Decreto 558 de 2006, la coordinación del Sistema Distrital de Cultura estará a cargo de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte a través de la Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio.

Fuente: Decreto 627 de 2007

CAPÍTULO III - ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DISTRITAL DE ARTE, CULTURA Y PATRIMONIO

ARTÍCULO 7°. Organización del Sistema- El Sistema se organiza a través de Subsistemas, Mesas Distritales y del Consejo Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio que convoca a los representantes de sus Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones.

ARTÍCULO 8°. De los Subsistemas. Están compuestos por Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones, por Consejos de Concertación y Comisiones de Participación y por los Procesos, en los términos definidos en el artículo 4 del presente decreto.

Se crean los siguientes subsistemas:

8.1 Subsistema de Artes- Genera condiciones y oportunidades para que los Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones del campo artístico de manera concertada y corresponsable promuevan el ejercicio de sus derechos artísticos y culturales y los de los habitantes del Distrito Capital, asegurando las mismas o mejores condiciones a generaciones futuras mediante la articulación y el adecuado manejo de sus recursos técnicos, financieros, conceptuales y logísticos.

Se crean los siguientes espacios del Subsistema de Artes:

8.1.1 Consejos-

8.1.1.1 Consejo Distrital de Artes

8.1.1.2 Consejos Distritales de Áreas Artísticas

8.1.2. Comisiones-

8.2. Subsistema de Patrimonio Cultural- Promueve la participación y concertación efectiva de los Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones en el conocimiento, reconocimiento, manejo y valoración del Patrimonio

Cultural del Distrito Capital, a través del desarrollo de los procesos y prácticas propias del campo de manera igualitaria y equitativa.

Se crean los siguientes espacios del Subsistema de Patrimonio Cultural:

8.2.1 Consejos-

8.2.1.1 Consejo Distrital de Patrimonio Cultural

8.2.1.2 Consejos Distritales de Áreas del Patrimonio

8.2.2 Comisiones-

8.3. Subsistema de Culturas de Grupos y Comunidades étnicas y campesinas, mujeres, poblaciones y sectores rurales y sociales- Garantiza una equitativa interacción y una voluntad de convivir mediante políticas que favorezcan la inclusión, la participación, la equidad de género y étnica, la garantía y restablecimiento de los derechos culturales de la comunidad negra, grupos indígenas, pueblo rom y pueblo raizal, comunidades campesinas, mujeres, personas en condición de discapacidad, niños y niñas, jóvenes, adultos y adultas mayores, sectores rurales, sectores sociales LGBT (lesbianas, gays, bisexuales y transgeneristas), culturas de grupos urbanos y populares (artesanos, tatuadores), comunicadores comunitarios y otros sujetos históricamente invisibilizados, marginados y discriminados.

Se crean los siguientes espacios del Subsistema de Culturas de Grupos y Comunidades étnicas y campesinas, mujeres, poblaciones y sectores rurales y sociales:

8.3.1 Consejos- Ver el art. 16, Ley 1185 de 2008

8.3.1.1 Consejo Distrital de Culturas de Grupos y Comunidades Étnicas y Campesinas, de Mujeres, Poblaciones y de Sectores Rurales y Sociales

8.3.1.2. Consejo Distrital de Culturas Indígenas

8.3.1.3. Consejo Distrital de Cultura Palenque de Comunidades Negras

8.3.1.4. Consejo Distrital de Cultura Raizal

8.3.1.5. Consejo Distrital de Cultura de Mujeres

8.3.1.6. Consejo Distrital de Cultura de Comunidades Rurales y Campesinas

8.3.1.7. Consejo Distrital de Cultura de Personas en Condición de Discapacidad

8.3.1.8. Consejo Distrital de Cultura de Personas Adultos Mayores

8.3.1.9. Consejo Distrital de Cultura de Jóvenes

- 8.3.1.10 Consejo Distrital de Cultura de los Sectores Sociales LGBT
- 8.3.1.11 Consejo Distrital de Cultura de Grupos Urbanos y Populares
- 8.3.1.12. Consejo Distrital de Medios y Comunicadores Comunitarios

8.3.2. Comisiones-

8.4. Subsistema Local de Arte, Cultura y Patrimonio- Articula los espacios, los procesos y el conjunto de Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones que llevan a cabo prácticas artísticas, culturales y del patrimonio en el ámbito local, interlocal y regional a fin de que sus iniciativas generen autonomía, poder local y la participación efectiva de las localidades y regiones en la construcción de la ciudad.

Se crean los siguientes espacios del Subsistema Local de Arte, Cultura y Patrimonio:

8.4.1. Consejos-

- 8.4.1.1 Consejo Distrital de Asuntos Locales en Arte, Cultura y Patrimonio
- 8.4.1.2 Consejos Locales de Arte, Cultura y Patrimonio por cada localidad
- 8.4.1.3 Consejo Distrital de Casas de la Cultura

8.4.2. Comisiones-

8.5. Subsistema de Equipamientos Culturales- De conformidad con el Artículo 12 del Decreto 465 de 2006 se crea el Subsistema de Equipamientos Culturales el cual articula a Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones para el desarrollo de los procesos concernientes a la incorporación del componente cultural en el ordenamiento territorial de la ciudad en unidades de paisaje cultural y a la gestión participativa y corresponsable del Plan Maestro de Equipamientos Culturales.6

Se crean los siguientes espacios del Subsistema de Equipamientos Culturales:

8.5.1. Consejos-

- 8.5.1.1 Consejo Distrital de Equipamientos y Paisajes Culturales

8.5.2 Comisiones-

ARTÍCULO 9°. Mesas Distritales- Se crean las Mesas Distritales de Instituciones Educativas y Centros de Investigación y de Organizaciones No Gubernamentales. Se debe entender que pueden surgir más mesas de conformidad con las dinámicas desarrolladas en el Sistema.

Fuente: Decreto 627 de 2007

Sistema Deporte, Recreación y Actividad Física

Hay que señalar que entre los referentes normativos distritales que regulan el sector, se encuentra lo dispuesto en el Acuerdo 107 de 2003, “por medio del cual se crea el Sistema Distrital de Deportes”, el cual define que el sistema Distrital de Deporte, Recreación y Actividad Física “*articulará la actividad deportiva en las siguientes esferas: 1) deporte para todos, 2) deporte en los centros de enseñanza, y 3) deporte para altos logros o de alto rendimiento (Artículo 4); el Acuerdo 257 de 2006 del Concejo de Bogotá, que contiene la Reforma Administrativa Distrital, donde se establece la estructura, organización y funcionamiento general de la administración de Bogotá y crea, entre otras instancias, la SCRD como cabeza del sector; el Decreto Distrital 558 de 2006, donde se describen las funciones de la Secretaría Distrital de Cultura Recreación y Deporte y se define su estructura, destacando la función de orientar y liderar la formulación concertada de políticas, planes y programas en los campos cultural, patrimonial, recreativo y deportivo del Distrito Capital, en coordinación con la Secretaría Distrital de Planeación, y con la participación de las entidades adscritas, entre ellas el IDRD, y la vinculada, Canal Capital; el Decreto 308 de 2006, que adopta el Plan Maestro de Equipamientos Deportivos y Recreativos para Bogotá; el Decreto 190 de 2004, por medio del cual se compilan las disposiciones contenidas en los decretos distritales 619 de 2000 y 469 de 2003, que conforman el POT de Bogotá; el Decreto 327 de 2007, por el cual se adopta la Política Pública de Ruralidad del Distrito Capital, siendo su objetivo general garantizar el desarrollo humano sostenible de las comunidades rurales y la protección del patrimonio ambiental, por medio de una adecuada articulación entre los ciudadanos, la sociedad civil y las entidades del Distrito Capital; el Acuerdo 308 de 2008 del Concejo de Bogotá, por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo “Bogotá Positiva: para Vivir Mejor, 2008-2012” (SCRD, 2009)*

ACUERDO 107 DE 2003 (Diciembre 29) "por medio del cual se crea el Sistema Distrital de Deportes"

ESTRUCTURA SISTEMA DISTRITAL DE DEPORTES

Artículo 6º.- Hacen parte del Sistema Distrital del Deporte, el Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte, la Secretaría de Educación Distrital, las ligas deportivas, las escuelas de deportes, los comités locales de deporte, los clubes deportivos, clubes promotores, clubes escolares, la Secretaría de Salud Distrital, los centros de acondicionamiento y preparación física, las cajas de compensación familiar y en general, los entes que ejerzan las funciones de fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.

Artículo 7º.- El Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte, presidirá el Sistema Distrital del

Deporte y brindará el apoyo necesario para diseñar y reglamentar el presente acuerdo.

Fuente: Acuerdo 107 de 2003

A los largo de los análisis organizacionales, es manifiesta la correlación que debe existir entre los objetivos sectoriales y los objetivos de c/u de las instituciones, dos temas son importantes en este abordaje: como se ha visto, para el sector existe una declaración explícita del conjunto de derechos que deben garantizarse como misión sectorial, estas mismas sinergias no se detectan en las misiones institucionales, nótese como en este sentido (anexo A2), la única de las misiones que tiene esta correspondencia es la de la Orquesta Filarmónica.

En un segundo punto hay que analizar la correspondencia entre las estructuras organizacionales de las instituciones, y sus funciones y misiones de tal manera que permita asegurar que el objetivo y la misión sectorial tendrá como soporte una estructura organizacional coherente.

Los anexos A1 y A3 permiten inferir que las estructuras organizacionales de cada institución guardan coherencia con sus objetivos misionales (sobre IDARTES esta afirmación no aplica) lo cual ha estado garantizado por los procesos previos de gestión de calidad adelantados por cada institución.

Conclusiones:

- En el marco de la reforma administrativa del Distrito, es claro que existe un concepto claro sobre la forma en que se estructura el Sector, así como las instancias de concertación que dinamizan su acción. Sin embargo, aún no se han desarrollado referencias normativas que describan los campos de Cultura, Recreación y Deportes con claridad lo que existe en este momento es una identificación de dos sistemas que se construyen mediante la agregación de un conjunto de campos y subcampos, los cuales tampoco están claramente definidos por la normatividad en términos de la función que cada uno de ellos cumple para aportar al desarrollo de la actividad misional del sector.
- En el Sector de Cultura, Recreación y Deportes, se identifican claramente dos grandes Sistemas: El Sistema de Arte, Cultura y Patrimonio (2007); y el Sistema Distrital de Deportes (2003); aquí hay que destacar que el entramado de instancias de concertación y participación de cada uno de los subsistemas son disímiles, pues en Arte y Cultura y Patrimonio estos elementos están ampliamente descritos y desarrollados a nivel normativo (decr. 627/07) mientras que en el Sistema Distrital de Deportes no se hace un desarrollo tan amplio de estas

materias, esto implica que por lo menos a nivel normativo, existen procedimientos diferenciados para la construcción de política, que pueden entorpecer el desarrollo de la misión sectorial.

Igualmente Bernal (2009) señala algunos elementos complementarios sobre la dinámica sectorial y los resultados de la reforma administrativa del Distrito:

- *“En relación con los Comités Sectoriales, se evidencia un proceso más afinado tratando temas propios de su rol y minimizando los formalismos de la organización de la instancia de coordinación como tal. Es así como se refieren a seguimiento, análisis, balance y ejecuciones de políticas, temáticas adecuadas, sinergia, fortalecimiento de la gestión, armonización, direccionamiento estratégico.*
- *En lo negativo, hablan de duplicidad de instancias de coordinación, no existe reglamento interno, lentitud, dificultad para comprender el control de las entidades vinculadas y adscritas, cronogramas cruzados, y falta de operatividad.*
- *Se debe mejorar la calidad de las decisiones tomadas y de los contenidos tratados en las agendas.*
- *Pese a que se elaboran las actas de la reunión, no se han establecido formas estandarizadas para elaborar las actas de tal forma que se conviertan en instrumentos de seguimiento y evaluación.*
- *No hay claridad frente a los mecanismos para la toma de decisiones: mayoría simple, votación, entre otros.*
- *No se han adoptado formalmente todos los reglamentos internos.*
- *Las actas no permiten dilucidar el tipo de decisiones que se toman en las instancias de coordinación: estratégicas, de resultado, operativas. No se evidencia en la gran mayoría un proceso de fijación de compromisos ni se hace un seguimiento preciso a partir de indicadores.*
- *En esta lectura, no se evidencia el proceso político claramente. Hay confusión frente a la formulación de la política, su ejecución y la evaluación.*
- *Definitivamente, la cantidad de instancias de coordinación hace complejo el ejercicio de asistencia a las mismas. Hay un riesgo alto de carencia de decisiones contundentes, pues es evidente la posición de los asistentes a consultar en sus respectivas entidades antes de tomar la decisión requerida. Esto hace lento el proceso” (pp. 45-46)*

Análisis desde las Entidades vinculadas y adscritas al Sector

La revisión de las estructuras organizacionales de las instituciones del sector, permiten ver la forma en que están constituidos los diversos niveles jerárquicos en las entidades, igualmente refleja los diferentes niveles de

especialización, y la división del trabajo en términos de las funciones y responsabilidades asumidas por cada entidad en su objeto y misión.

Esta perspectiva muestra las relaciones de autoridad y dependencia, y las peculiaridades de las organizaciones. En este sentido, se comprende a las organizaciones desde su dinámica y la mirada a sus estructuras refleja su **deber ser**.

Tabla 14. Organizaciones actuales del sector

ORGANIZACIÓN
SECTOR
SECRETARIA DISTRITAL DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE
CANAL CAPITAL
FUNDACIÓN GILBERTO ALZATE AVENDAÑO
INSTITUTO DE ARTES - IDARTES
Instituto Distrital De Recreación Y Deporte - IDRDR
ORQUESTA FILARMÓNICA DE BOGOTÁ - OFB
INSTITUTO DISTRITAL DEL PATRIMONIO CULTURAL- IDPC

Fuente: elaboración propia

En el Anexo se entrega un balance detallado de las estructuras organizacionales

El análisis a las estructuras organizacionales, permite determinar que:

- De las 6 entidades del Sector, 5 presentan organigramas que representan responsabilidades que están en concordancia con sus procesos misionales. Esto ha sido validado por los procesos de gestión de calidad de las instituciones, como se ha señalado con anterioridad.
- La Fundación Gilberto Alzate Avendaño, es la única entidad cuya presentación de estructura organizacional, no permite ver las funcionalidades en torno a procesos misionales. Esto fundamentalmente porque su estructura se construye en torno a procesos muy genéricos y no permiten deducir que tipo de organización, ni las jerarquías y funciones en torno a cada una de las posiciones ocupacionales del recurso humano de la institución.

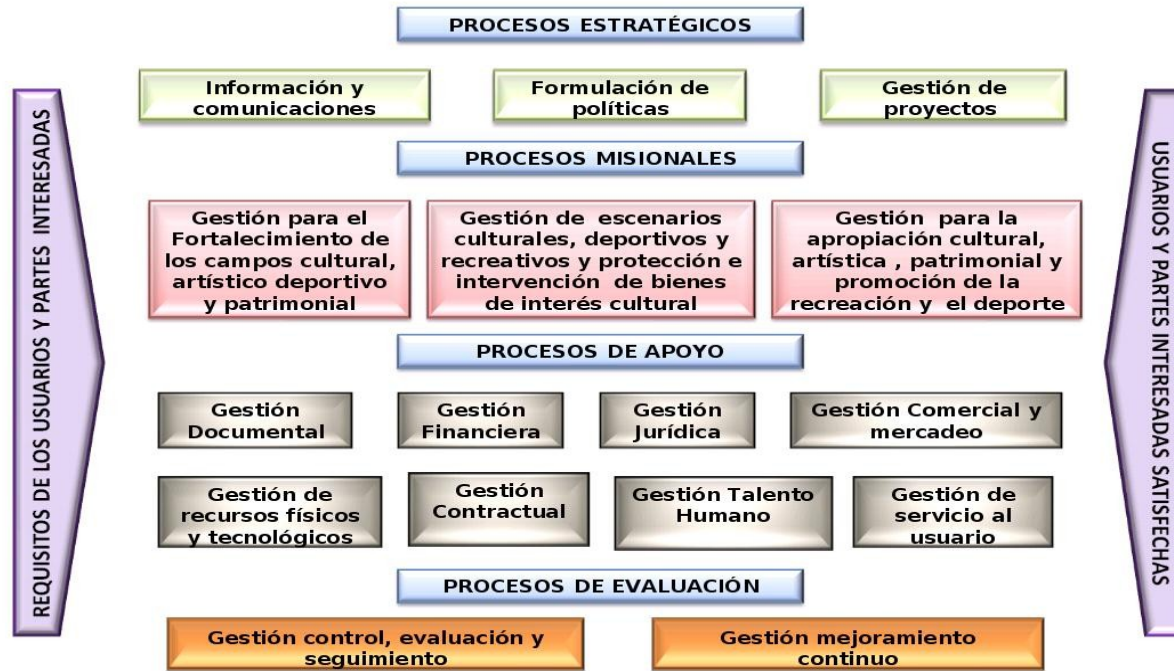
Análisis de Procesos - Servicios y Sistemas de Información

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:

Figura 8. Mapa de procesos del Sector CRD

MAPA DE PROCESOS SECTOR CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE



En el mismo, parte fundamental del análisis a procesos lo constituye el análisis a los procesos misionales en articulación con los procesos de las entidades del sector:

PROCESOS MISIONALES DEL SECTOR

PROCESOS MISIONALES Y ENTIDAD

<p>Gestión para el fortalecimiento de los campos cultural, artístico deportivo y patrimonial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecimiento a las prácticas artísticas en música, danza y arte dramático OFB -Fomento al Deporte. IDRDR -Promoción de la Recreación. IDRDR -Fomento de prácticas artísticas y culturales. FGAA -Gestión para la prestación y emisión del servicio de televisión.
<p>Gestión de escenarios culturales, deportivos y recreativos, y protección e intervención de bienes de interés cultural.</p>	<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. IDRDR -Administración y Mantenimiento de parques y escenarios. IDRDR
<p>Gestión para la apropiación cultural, artística, patrimonial y promoción de la recreación y el deporte.</p>	<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

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:

- 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.

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:

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 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

GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS CAMPOS CULTURAL, ARTÍSTICO DEPORTIVO Y PATRIMONIAL

PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	ENTIDADES PRESTADORAS	USUARIOS
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	Escuelas Deportivas con alumnos (niñas y niños) entre los 6 y 17 años de edad
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	IDRD	Jóvenes y adultos deportistas del registro deportivo de Bogotá, cuya edad oscila entre 12 y 40 años

	mensuales y por resultado deportivo.		
Reconocimiento deportivo	<p>Acto administrativo, expedido en Bogotá por el IDRDR, que faculta al club deportivo para el fomento, protección, apoyo y patrocinio del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.</p> <p>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.</p>	IDRDR	Personas naturales o jurídicas que deseen promover algún deporte o disciplina deportiva y quieran vincularse al Sistema Nacional del Deporte.
Asesoría a Organismos Deportivos	Asesoría, registro, acompañamiento y seguimiento a los actos de conformación legal de las Ligas Deportivas.	IDRDR	Ligas Deportivas
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.	SCRDR	Entidades sin ánimo de lucro
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	SCRDR, OFB, IDPC, FGAA	Personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de

	convocatoria abierta		lucro que desarrollen proyectos en el campo artístico, cultural y del patrimonio
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	Personas naturales y jurídicas sobresalientes en reconocimiento de su desempeño destacado en el ejercicio de las prácticas artísticas, culturales y del patrimonio.
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	Organizaciones, empresa privada, comunidades, y ciudadanía en general

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

PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	ENTIDADES PRESTADORAS	USUARIOS
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	Habitantes del Distrito
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	Habitantes del Distrito
Escuelas deportivas	Son organizaciones estructuradas desde lo técnico y pedagógico, implementadas como una estrategia extraescolar, para la orientación	IDRD	Niños, niñas y adolescentes entre los 6 y 17

	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.		años de edad
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	Habitantes del distrito
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	IDRD	Los habitantes del distrito entre los 5 y 65 años de

	de vida saludable. Estas actividades se pueden desarrollar a manera de capacitaciones, charlas, talleres, eventos, visitas, stands informativos y educativos y jornadas de sensibilización.		edad.
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	Habitantes del distrito
Recreovía	Es la adaptación del espacio público (malla vial de Ciclovía, alamedas), escenarios del Sistema Distrital de Parques y Centros Comerciales, para la realización de actividad física dirigida,	IDRD	Habitantes del distrito

	<p>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.</p>		
Recreación para la infancia y la juventud	<p>Actividades pedagógicas desarrolladas en el Sistema 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</p>	IDRD	Niños, niñas, jóvenes

	Nacional, Virgilio Barco, itinerante y Ciudad Montes) y las Vacaciones Recreativas.		
Recreación para adultos mayores	<p>Actividades orientadas a brindar a la población adulta 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.</p> <p>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</p>	IDRD	Adultos mayores y/o pensionados

	creativo del tiempo libre.		
Recreación para personas en condición de discapacidad	<p>Actividades orientadas a garantizar el derecho a la 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.</p> <p>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</p>	IDRD	Niños, niñas, jóvenes y adultos en condición de discapacidad, familias, cuidadores, cuidadoras y comunidad en general

	<p>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.</p> <p>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</p>		
--	---	--	--

	<p>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.</p>		
Recreación comunitaria	<p>Actividades recreoculturales que se desarrollan teniendo en cuenta las necesidades recreativas de la comunidad, a través del trabajo mancomunado entre el IDRDR 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,</p>	IDRD	Habitantes del distrito

	Globoflexia, Títeres, manualidades, Trabajo en equipo), y Festiparques.		
Eventos metropolitanos	Actividades masivas de impacto de interés cultural Distrital de convocatoria abierta y gratuita.	IDRD	Habitantes del distrito
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, Libros, DVDs., y material didáctico y catálogos	OFB IDPC, FGAA	Habitantes del distrito
Servicios de biblioteca y de centros	Servicio de biblioteca especializada en historia y actualidad política colombiana, cine y medios	OFB, IDPC, FGAA	Usuarios en áreas

documentación	audiovisuales, artes plásticas, banco de partituras, colección bibliográfica, audiovisual y documental sobre patrimonio cultural de Bogotá (tangible o intangible)		afines
Asesoría Técnica	Servicios de asesoría técnica sobre intervenciones en inmuebles de conservación, sobre patrimonio cultural de Bogotá.	IDPC	Usuarios en áreas afines
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	Televidentes
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 fílmico de programas emitidos por Canal Capital que cumplan con las disposiciones en cuanto a derechos de autor y derechos conexos.	CC	Personas naturales, empresas públicas y privadas, Agencias de publicidad
Servicios publicitarios en televisión	Comprende: emisión de comerciales regulares, patrocinios, crawls, clasificados y entrevistas comerciales	CC	Personas naturales, empresas públicas y

			privadas, Agencias de publicidad
--	--	--	--

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 conformidad⁴² que ofrece el sector.

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.

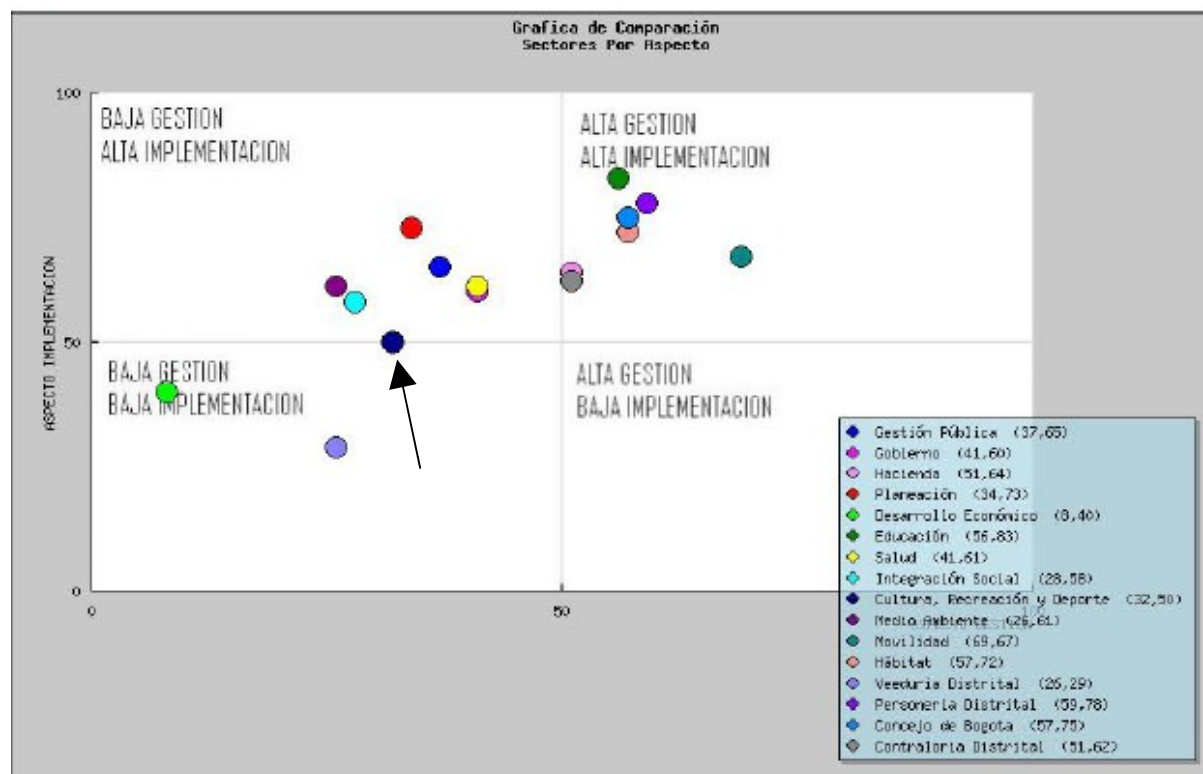
En el campo de la infraestructura tecnológica, se toma como base el análisis a los sistemas de información efectuado por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor - Comisión Distrital de Sistemas en 2008⁴³, el cual muestra como hallazgos relevantes los siguientes:

⁴² Elemento fundamental de la calidad, la cual promueve la cultura de la excelencia en el sector.

⁴³ Alba Albarracín, Juan Carlos. “Documento consolidado de la información de autodiagnóstico de la infraestructura de telecomunicaciones de las entidades distritales”. 2008

Figura 9. Gráfica de Comparación⁴⁴

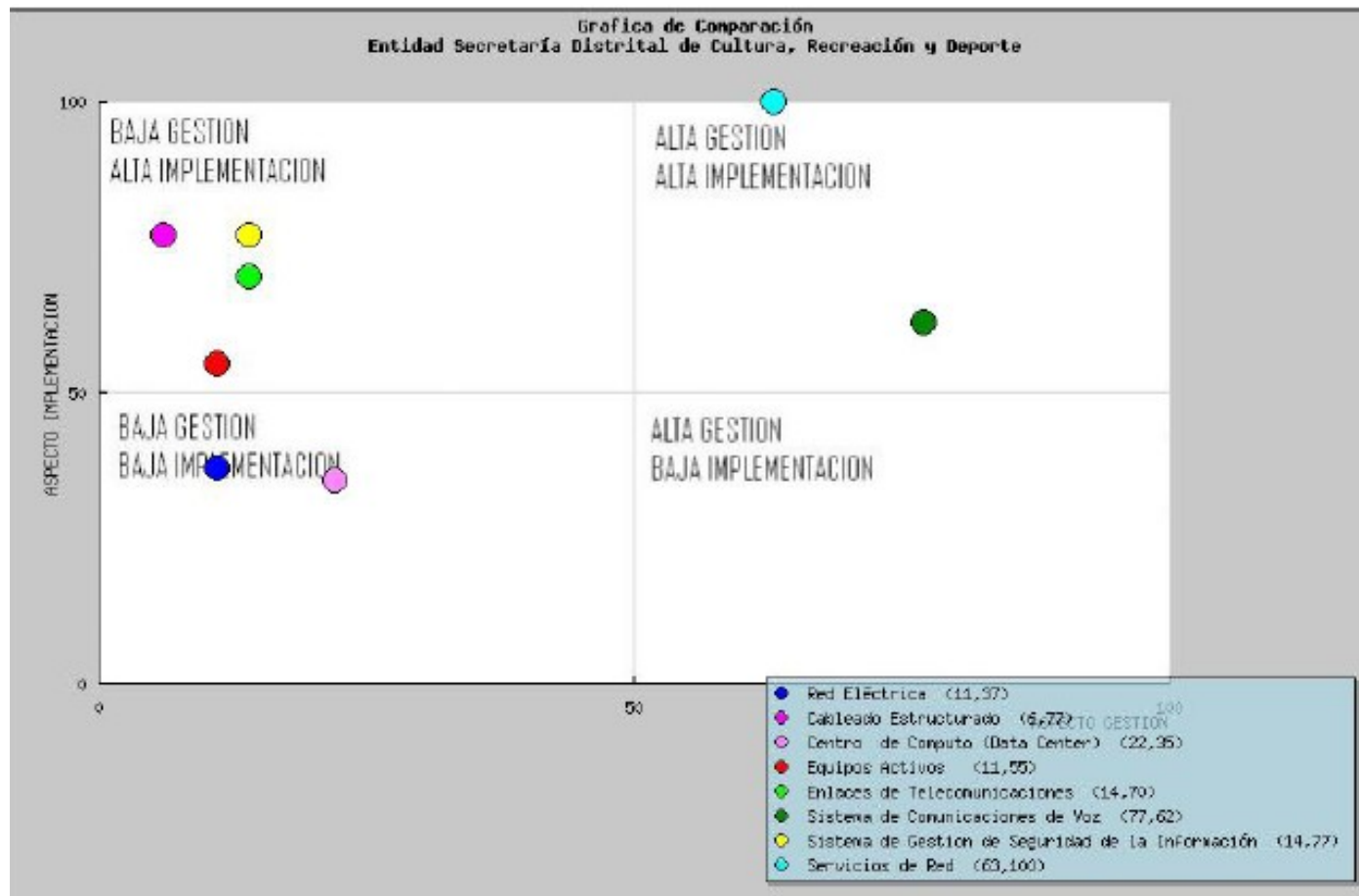
⁴⁴ Los cuadrantes de la gráfica tiene la siguiente interpretación: · Alta implementación y baja gestión, que significa que las entidades han invertido en la consecución de elementos, pero los procesos de seguridad, administración, control de procedimientos no están de acuerdo con los requisitos de la metodología; · Baja implementación y Baja Gestión, al estar en esta área son elementos que se encuentran completamente fuera de los parámetros de la metodología y por lo tanto son inadecuados los elementos de conectividad, · Alta Implementación y Alta gestión, es el estado ideal donde se combina de forma acertada la implementación de la infraestructura de conectividad con procesos de administración y gestión para la prestación de un servicio adecuado tanto en forma interna como externa. · Alta gestión Baja Implementación representa el área donde se tiene un alto grado de actividades de administración y gestión, en donde se debe observar los elementos de infraestructura de acuerdo a la entidad.



Fuente: Alba, Juan (2008)

La gráfica anterior muestra al sector con 32,5 puntos, lo cual la ubica en el límite del cuadrante baja gestión - baja implementación / baja gestión - alta implementación, lo cual lleva a concluir que hay conciencia de la importancia de los sistemas de información, sin embargo los mismos no tiene buenos sistemas de gestión que les permita gestionar resultados. A nivel particular, por categorías del análisis se tienen las siguientes conclusiones:

Figura 10. Gráfica de comparación del sector por cada categoría analizada



Fuente: Alba, Juan (2008)

En esta gráfica se observan como fortalezas del sector las siguientes:

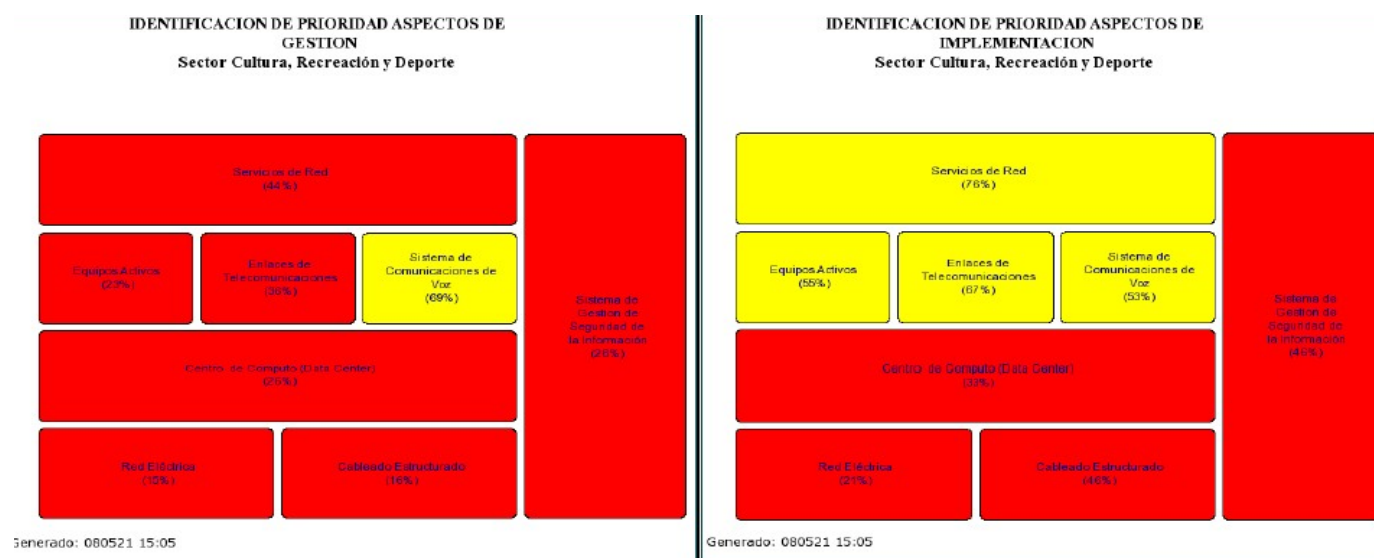
- Efectivos sistemas de comunicación de voz (77.62)
- Buenos servicios de red (63.1)

Y como debilidades las siguientes:

- Deficiente cableado estructurado para garantizar comunicaciones efectivas en línea y de voz (6.77)
- Débil red eléctrica que soporte la operación (11.50)

En resumen, este estudio determina como áreas prioritarias para garantizar conectividad y buena gestión tecnológica las siguientes (criterios priorizados a atender en rojo):

Figura 11. Gráficas de estructura de comunicación del sector



Fuente:Alba, Juan (2009)

En el campo del desarrollo de sistemas de información, según cifras consolidadas en el estudio desarrollado por la Secretaría General – Comisión Distrital de Sistemas en 2009, el siguiente es el estado reportado de los sistemas y desarrollos que tiene el sector CRD:

Figura 12. Inventario de sistemas de información en funcionamiento en el Distrito Capital por sector

DESARROLLO INFORMATICO	Desarrollo	Diseño	Fuera de uso	Producción	Otra Clasificación	Total general
Ambiente	7		2	18		27
Cultura Recreación y Deporte	1			27	7	35
Desarrollo Económico	2		1	12		15
Educación	14			25		39
Gestión Pública	4			43		47
Gobierno, Seguridad y Convivencia	10			31		41
Hábitat	37	1		225		263
Hacienda	5			33	1	39
Integración Social	3			18	1	22
Movilidad	1			49	10	60
Planeación	9			18		27
Salud	31			170	13	214
Total general	124	1	3	669	32	829

Fuente: Consolidación y análisis de la información del inventario de los sistemas de información administrativos y misionales reportados por las entidades distritales. CDS, 2009.

Figura 13. Sistemas propios de cada entidad del sector para cada tipo de procesos del sistema de gestión de calidad

DESARROLLO INFORMÁTICO	Desarrollo	Diseño	Fuera de uso	Producción	Otra Clasificación	Total general
Ambiente	7		2	18		27
Jardín Botánico José Celestino Mutis	4			11		15
Secretaria de Ambiente	3		2	7		12
Cultura Recreación y Deporte	1			27	7	35
Canal Capital				6	7	13
Fundación Gilberto Álzate Avendaño				1		1
Instituto de Recreación y Deporte	1			1		2
Orquesta Filarmónica de Bogotá				5		5
Secretaria de Cultura Recreación y Deporte				14		14

DESARROLLO INFORMÁTICO	Acuerdo Interinstitucional	Compra Solución Comercial	Contrato Desarrollo a la Medida	Convenio Interadministrativos	Desarrollo Propio	Otra Forma	Sin Clasificar	Total general
Ambiente	7	10	3	1	6			27
Cultura Recreación y Deporte	6	1	10	3	8	7		35

Fuente: ídem.

Del análisis al desarrollo de software en el sector de acuerdo con el estudio, se encuentra lo siguiente:

- No se logró determinar la utilidad de los sistemas desarrollados (administrativos, misionales). 97% no clasificados por utilidad, lo que lleva a concluir que no están asociados a mejorar las capacidades de los procesos, sino que surgen para mejorar situaciones particulares, más que generales.
- Una ventaja la constituye la variedad de lenguajes y sistemas operacionales utilizados para los desarrollos, lo cual hace la capacidad del sector adaptable al cambio.
- Si bien el número de aplicaciones es importante (35), no es una cifra significativa, toda vez que el sector representa para el Distrito solo el 4% de aplicativos con una inversión de \$53,648,783 que equivale al 0.2% del gasto del Distrito en este campo para el 2009.
- Un aprendizaje importante lo constituye el hecho de comparar el diagnóstico en materia de tecnología con los resultados en materia de desarrollos. El sector claramente ha sido conservador en considerar herramientas que sistematicen la información, lo cual constituye un punto de mejoramiento, dado que la sistematización de la información mejora la capacidad de respuesta, procura efectividad organizacional y mejora el desempeño.

Como complemento, específicamente a la sectorialidad, en 2010 entra en operación el Sistema de Información de la Coordinación Distrital el cual organiza y sistematiza la gestión de las instancias de coordinación en el Distrito Capital. Este sistema lo coordina la Secretaría General, y el sector CRD es disciplinado en su utilización. Este sistema le provee información al sector frente a:

- Determinar los roles, responsabilidades y acciones que se deben ejecutar
- Referenciar los procedimientos generales para todas sus actividades
- Incluir puntos de control para garantizar su efectividad.

Se recomienda que el Sector, a través de la Secretaría Técnica, se siga manteniendo como buena práctica de gestión sectorial a través de esta instancia, donde en materia de sistemas de información, la consideración del mejoramiento de la información de su comité en esta herramienta a partir de un plan estratégico realmente organizado y propositivo, ligado a los compromisos para hacer seguimiento, la hará pionera de la gestión efectiva en procura de la sectorialidad.

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 arrancó el pasado octubre. En los sistemas manejados por Hacienda, se manejan 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.

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 los 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 permanente la gestión interinstitucional.

Matriz DOFA Diagnóstico Estratégico Sector

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none">- 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:<ul style="list-style-type: none">o Promoción y fomentoo 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 apropiarse 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 style="text-align: center;">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
---------------------------	---

<p>OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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. (A partir de un análisis de un concepto de cultura) - 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 SCR D - 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
-----------------------------	---

	<p>incorpora mecanismos de gestión gerencial a sus devenir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 el desarrollo de eventos y presentaciones de artistas 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 frente a 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. Muchas muestras al respecto muestran resultados efectivos frente a la capacidad de respuesta por parte de la ciudadanía a causas que proclaman pocos. - 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 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 misma. - 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 es consciente, en ningún nivel, de las necesidades de los otros. - 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 facilitan y agilizan la relación de las entidades del sector con los ciudadanos y ciudadanas. - 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 línea, lo cual deriva en incumplimientos oportunos, validaciones innecesarias, aumento de costos asociados a gestión y a la transaccionalidad.
------------------------	--

Insumo Documental

BARBERO GONZÁLEZ, José Ignacio (2001) Cultura corporal, vida cotidiana (y educación física). Valladolid.

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

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

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

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

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

GONZÁLEZ R., Nera; **MAS**, Josefina (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>

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

PICH, Santiago (2010), Culturas del cuerpo. Documento digital disponible en EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, Año 15, Nº 148, Septiembre de 2010. <http://www.efdeportes.com/>

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

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

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

Secretaría de cultura, Recreación y Deportes (2011) Los derechos culturales, recreativos y deportivos: herramientas para una ciudad heterogénea. Documento preliminar de trabajo, sin publicar.

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

Anexos

Anexo 1

Tras una definición de cultura

La cultura como concepto, es un campo que actualmente está sujeto a una amplia serie de debates, estos giran en torno al alcance de lo que la cultura pretende definir. Igualmente, de la mano con la redefinición del concepto de desarrollo, la cultura ha entrado a hacer parte integral de dicho concepto, bien desde la mirada de la sostenibilidad (y por ende la cultura sirve para deconstruir los paradigmas ambientalistas) como desde la mirada del desarrollo humano (y entonces la cultura adquiere la capacidad de ser un pilar para el logro de la libertad de los individuos).

De esta manera

“El término cultura, dentro de las ciencias sociales, fue propio por un buen espacio de tiempo de la antropología y posteriormente de la sociología, por lo tanto, sería natural remitirnos a las mismas para encontrar un estudio ampliado de la cultura...” (Pich, 2010: 3)

Finalmente en tal sentido, autores como González y Mas (2010) señalan que

“Además de la sociología y la antropología otras disciplinas recurren al concepto de cultura como la psicología, la psicología social, el psicoanálisis, la lingüística, la economía y la filosofía entre otras. Por lo tanto sería razonable que nos deparemos con teorías producidas en otras áreas para comprender la concepción de cultura...” (p. 97)

Las aristas del debate que aquí se recopila no tienen impacto solamente en las dimensiones teóricas, el caso que se aborda en el presente trabajo -apoyar el proceso de planeación estratégica del sector “Cultura, Recreación y Deporte”- una definición sobre los contenidos y alcances del concepto “cultura” es esencial para definir los objetivos, funciones y misiones de las instituciones públicas encargadas de llevar a cabo la tarea de “ofrecer servicios” culturales, apoyar la creación artística, fomentar las manifestaciones culturales en todas sus dimensiones y

“democratizar” el acceso a dichos bienes y producciones, en este sentido la definición de cultura es importante por varias razones:

- i. La idealización y la visibilización de una política pública, se basa de manera importante en la denominación de las instituciones que se encargan del diseño y ejecución de la misma. Es así, que el nombre de una institución u organización, revela tanto su misión y funciones, como los alcances de intervención que tiene sobre la política, y este elemento adquiere más importancia cuando de lo que se trata es de la denominación de un sector de política pública, pues un sector de gestión de política, puede comprender muchas funciones y actividades que desean hacerse visibles para los ciudadanos, así como para las demás instituciones de gobierno (Barzelay, 2004).
- ii. La denominación sectorial, permite el desarrollo de una **identidad institucional**, que debe recoger no solo el conjunto de actividades que se desarrollan, sino además representar las acciones de las instituciones que componen el sector, de hecho es difícil que las organizaciones públicas individualmente consideradas, se sientan representadas en las acciones de un sector si ellas mismas no se sienten articuladas ni representadas nominalmente en el sector en que son encasilladas.
- iii. Usualmente, en una denominación sectorial concurren una serie de procesos institucionales en los cuales una o varias organizaciones que componen el sector, “dominan” el escenario de la política, esto puede llevar a que las instituciones “dominadas” no sientan la validez de la denominación empleada, bien sea porque no visibiliza su función, o porque no delimita bien la misma. Las reformas administrativas entregan cientos de ejemplo, de cómo una mala denominación institucional o sectorial puede entorpecer el desarrollo normal de las funciones de una institución o un sector que agrupe a varias instituciones públicas, un ejemplo interesante lo revelan los resultados de la reforma administrativa impulsada al amparo de la (poner número y nombre del decreto de la reforma Uribe).

En efecto, dicha reforma estuvo orientada (entre otras cosas) a fusionar varios ministerios, que asumirían una serie de funciones que no eran estaban bien sincronizadas entre sí, y desde el punto de vista instrumental difícilmente podrían ser complementarias, las denominaciones de los nuevos ministerios dejaban en claro algunas de las preferencias de la política pública lo cual hizo que las funciones que se consideraban menos “importantes” perdieran prioridad presupuestal y política: Trabajo frente a Salud y

pensiones en el ministerio de la Protección Social, Interior frente a Justicia en el Ministerio del mismo nombre, Desarrollo frente a Comercio en el Ministerio de Industria Comercio y Desarrollo y finalmente el tema de Vivienda, frente al Ambiental. (Revista SEMANA, Julio 6, 2010)

Por las razones anteriormente expuestas, este documento considera que un debate mínimo sobre el carácter de la denominación sectorial podría ayudar a establecer de manera clara la visión estratégica del sector, en especial, cuando estos debates ya se han dado y existen una serie de acuerdos (no necesariamente formalizados en su totalidad) sobre la denominación sectorial sobre la que se emprenderá el trabajo de planeación estratégica y aplicación del *Balanced Scorecard* como herramienta. Aquí se recurre a retomar los elementos de esta discusión, realizados en documentos oficiales de las distintas instituciones que componen el Sector de Cultura, Recreación y Deporte, así como documentos que han abordado directamente esta problemática y que sirven para apoyar las reflexiones.

¿Qué es Cultura?

Cuando se acude al concepto de cultura, la primera impresión es la cultura como el conjunto de expresiones plásticas y comportamientos grupales, que visibilizan la identidad de dichos grupos con un conjunto de prácticas, y una posición social. Bourdieu (2003) señala que la cultura no es solamente el fruto de un proceso de representación plástica, sino más que ello, es una forma de manifestación del lugar de las personas en la sociedad, de tal manera que la cultura puede ser tanto un puente de convergencia e integración, como un elemento de disgregación y diferencia social. En otra de sus obras, Bourdieu señala que la cultura es :

"La relación dóxica con el mundo natal, esa especie de esfuerzo ontológico que el sentido práctico instaura, es una relación de pertenecimiento y de posesión en la cual el cuerpo apropiado por la historia se apropia, de manera absoluta e inmediata, de las cosas habitadas por esa historia." (Bourdieu, 1998, p. 83)

Esta aproximación desde la sociología debe complementarse necesariamente con la visión que del término cultura se tiene en los ejercicios de política pública, por ello, a continuación se presentan los elementos más importantes contenidos en los documentos de planeación y política cultural realizados tanto por instituciones nacionales como distritales. Este ejercicio busca hacer un inventario que permita visibilizar la definición de cultura en todos y cada uno de los procesos de planeación.

En este sentido, el documento “Visión Colombia 2019” propone que:

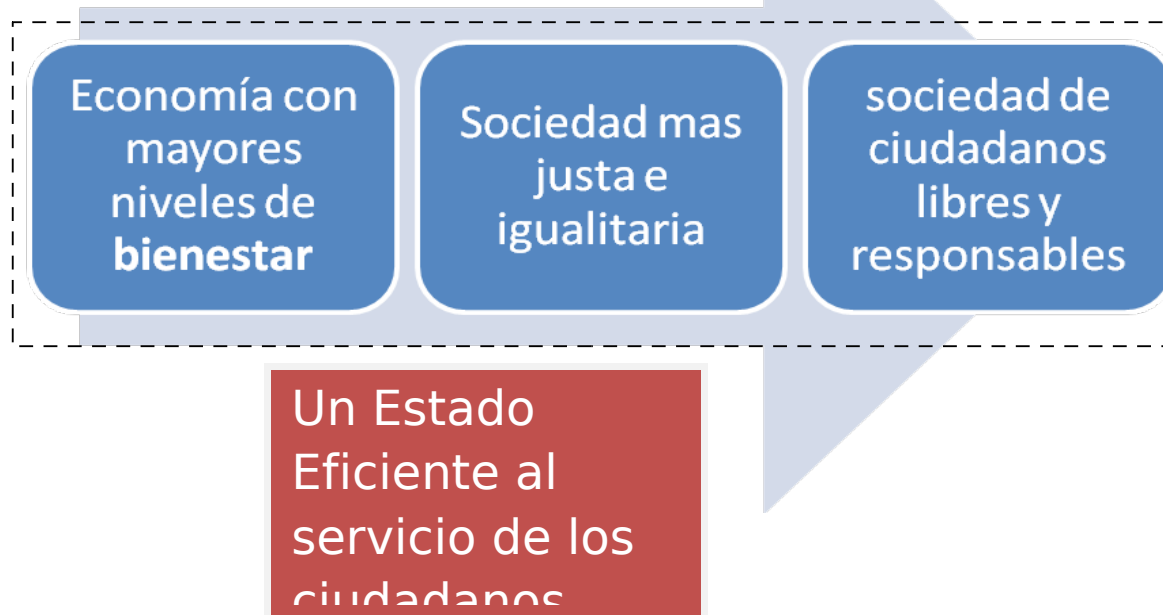
“La cultura no se limita al conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos sino que abarca también la cultura física (el deporte, la actividad física y la recreación), como complemento indispensable para lograr el pleno desarrollo de las capacidades humanas” (DNP - MINCULTURA, COLDEPORTES, 2006:9)

Este documento considera igualmente que la cultura no es un simple factor de identidad, sino que su contribución al desarrollo debe ligarse a tres objetivos fundamentales: i. una economía que garantice un mayor nivel de bienestar, ii. El logro de una sociedad más justa e igualitaria y iii. una sociedad de ciudadanos libres y responsables y adicional a ello un cuarto objetivo establece que esto debe lograrse mediante iv. Un estado eficiente al servicio de los ciudadanos (Figura 3)

Figura 3

DIMENSIONES DEL DESARROLLO Y SU RELACIÓN CON LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA SEGÚN EL DOCUMENTO VISIÓN 2019 (DNP, 2006)

CULTURA



Fuente: Elaboración Propia

Este documento propone además que las funciones de la cultura van más allá de ser un fin en sí misma y

“A través de sus múltiples manifestaciones...se constituye en un medio al servicio de la cohesión social, la participación ciudadana, la identidad, la solidaridad y la convivencia pacífica.”(DNP, MINCULTURA, COLDEPORTES, 2006: 6)

Lo cual implica que la dimensión cultural más que como sector debe percibirse como campo social, y analizar los múltiples impactos que este fenómeno cultural entendido en una dimensión muy amplia, implica para el ordenamiento social y el logro de los objetivos antes comentados.

Los conceptos aquí expuestos encuentran asidero en otros documentos, por ejemplo, Paredes Ortiz señala que

“El deporte es cultura de lo humano. El ser humano evoluciona desde su corporeidad (hacer, sentir, pensar, comunicar, querer), por medio de su motricidad hacia la condición lúdica, base de la faceta cultural deportiva, que favorece el desarrollo global del ser humano” (2002: 34)

De igual forma otras consideraciones señalan que

“Vivimos en una época en la que el cuerpo ha pasado a ocupar un lugar central en la vida de las personas. El cuerpo es hoy y puede analizarse como un medio de cultura, como una metáfora de la cultura, como un texto de cultura, y como un foco o lugar de control social, práctico y directo... Dicha cultura corporal es creada y reforzada por distintos agentes sociales...” (Barbero, 2001: 67)

Estos concepto amplios de la cultura han sido acogidos por importantes entidades multilaterales (UNESCO, 1982) que han hecho énfasis en la importancia de analizar y gestionar la cultura dentro de un marco definitorio amplio que den viabilidad a una nueva generación de política culturales

“sin convertir en obstáculos las distintas miradas filosóficas complejas y heterogéneas que caracterizan la concepción del trabajo cultural” (UNESCO, 1982: 1)

Esto implica, que alrededor de la cultura se construyan una serie de conexiones muy amplias que impactan a la sociedad como un todo, estas interrelaciones están resumidas en la Figura 4.

Figura 4. DIMENSIONES DE LA CULTURA Y SUS INTERRELACIONES

Dimensión	Interrelación
Cultura y política	A través de la cultura se pueden manifestar distintas ideologías y formas de pensar basadas en el respeto mutuo, asimismo comprende sus diversas formas y medios de asignar el poder y la toma de decisiones. Entre otras cosas, incluye los tipos de gobierno y los sistemas de gestión. También la forma en que grupos pequeños de personas toman decisiones cuando no existe un líder reconocido.
Cultura y tecnología	Las dimensiones tecnológica y científica, constituyen las herramientas y conocimientos, y su forma de relacionarse con su entorno físico. Comprende también la íntima conexión entre humanidad y la naturaleza, como ideas y comportamientos aprendidos que permiten al hombre inventar, utilizar y enseñar a los demás sus conocimientos sobre dichas herramientas. La cultura finalmente, puede aglutinar como un compendio todos los avances y descubrimientos científicos.
Cultura y Economía	Comprende las diversas formas y medios de producción y asignación de los bienes y servicios útiles y limitados (riqueza), ya sea a través de regalos, obligaciones, trueque, comercio o asignaciones de propiedades.
Cultura y sociedad	La componen las formas en las que la gente actúa, se relaciona con los demás, reacciona y además cómo espera que los demás actúen y se relacionen. Esto incluye instituciones como el matrimonio o la amistad, roles como el de madre u oficial de policía, estatus o clase, y otros patrones de comportamiento humano.
Cultura y valores	La dimensión estética y de valores de la cultura es la estructura de ideas, a veces paradójicas inconsistentes o contradictorias que tiene las personas sobre lo bueno y lo malo, lo bonito y lo feo, el bien y el mal, que son justificaciones que cada individuo cita para explicar sus acciones.
Cultura y religión	Está constituida por la dimensión conceptual y de creencias, que constituyen la estructura de las ideas, también a veces contradictorias que la gente tiene sobre la naturaleza del universo, del mundo que le rodea, su papel en él, su causa y efecto, la naturaleza del tiempo y la materia y sus comportamientos.

Fuente: elaboración propia con base en UNESCO, 1982 y González y Mas (2010)

En esta relación aparece también la relación de la cultura con los elementos más profundos de las expresiones del cuerpo humano y sus manifestaciones, lo cual simplemente contribuye a reforzar la idea de que lo cultural va más allá de lo plástico, en tal sentido González y Mas (2010) indican

"...vemos entonces un redimensionamiento de la dimensión corporal elevándola al estatus de elemento ontológico de lo humano que constituye al hombre en cuanto sujeto situado socio-históricamente, contrariamente a la situación descrita anteriormente. Bourdieu (1995) entiende que existe un sistema de preferencias por prácticas deportivas determinadas por el habitus de los sujetos relacionado a su posición social. El autor afirma "... el elemento determinante del sistema de preferencias es aquí la relación con el cuerpo, con el involucramiento del cuerpo, que está asociada a una posición social y a una experiencia originaria del mundo físico y social." (p. 208).

Con ello, se llega a construir un concepto de "cultura corporal" que es entendida como

"... el acervo de las formas de representación del mundo que el hombre ha producido en el transcurso de la historia, exteriorizadas por la expresión corporal: juegos, danzas, luchas, ejercicios gimnásticos, deporte, malabarismo, contorsionismo, mímica y otros, que pueden ser identificados como formas de representación simbólicas de realidades vividas por el hombre, históricamente creadas y culturalmente desarrolladas." (ibid, p. 38)-negrillas fuera del original-

¿El acervo institucional de las entidades del sector Cultura, Recreación y Deportes del distrito, señalan un concepto de cultura diferenciado del concepto de recreación y deporte?, Nominalmente -al menos- esto parece ser así puesto que las concepciones integrales del concepto cultura no son un denominador para señalar e indicar el conjunto de actividades que se refieren a la cultura.

En tal sentido, mientras que el concepto de cultura se entiende

"...tanto desde su carácter sustantivo(los productos materiales que se relacionan a los colectivos, pueblos, grupos humanos y sectores sociales con su entorno físico, sus pensamientos y creencias), como desde su

carácter adjetivo (las prácticas sociales, y sus procesos, valoraciones y dinámicas dentro de un grupo humano, y dentro de diferentes grupos humanos)” (SDCRD, 2010a)

El concepto de recreación y deporte, comprende

“distintas posibilidades de uso y despliegues del cuerpo y que la recreación no es asunto del tiempo libre, sino que comprende las posibilidades que tiene el ser humano, entre ellas la de definir como establece relaciones de trabajo y descanso” (SCRD, 2009b)

Y esto lleva finalmente a que el comité sectorial de CRD llegue a la conclusión de que

“Una de las primeras conclusiones de esta mesa fue apostarle a la diferencia entre los derechos culturales y los derechos recreativos y deportivos. Si bien es cierto que la recreación y el deporte en tanto expresiones sociales hacen parte de la cultura, las particularidades propias de su ejercicio necesitan un tratamiento distintivo que haga explícito el alcance de los derechos. (SCRD, 2011: 4)

Sin embargo, esta primera es matizada, pues a pesar de la aparente separación entre los conceptos de cultura, recreación y deportes, las matrices de derechos reconocen la estrecha vinculación entre ambas dimensiones, de tal manera

“Es necesario incluir los campos del deporte y la recreación en un sentido más amplio, esto es, desde la idea del reconocimiento de una gran diversidad de prácticas culturales en su ejercicio, y desde la idea de un sujeto con múltiples dimensiones (físicas, emocionales, intelectuales). La corporalidad como parte de la cultura, entiende el cuerpo como una construcción social y cultural, en donde, además pueden manifestarse signos de la cultura a la que pertenecen las personas.” (SCRD, 2009b: 1)

Esta primera aproximación indica el carácter complementario de las visiones del sector, pero también indica que tal como se señaló en la primera parte del documento, 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. Lo cual refleja las necesidades de visibilización institucional, y exprese mejor las armonías necesarias para la consolidación del trabajo sectorial. Y señala además la armonía existente entre las concepciones de cultura contenidas en las perspectivas de planeación sectorial y aquellas de documentos de política emitidos por el gobierno nacional, con lo cual se obtiene el grado de coherencia exigido por la ley 152 entre los planes de desarrollo nacionales y los planes de desarrollo locales y distritales

El enfoque de derechos como guía de la acción sectorial

Las dimensiones de la programación de la política pública pueden corresponderse a varios ámbitos, estos pueden surgir bien de las restricciones fiscales, de las ofertas institucionales, o partir de los derechos consagrados a nivel constitucional, legal y supraconstitucional para definir los alcances y sentidos de la política (Figura 5). Hay enfoques que hablan de las mixturas necesarias que surgen de estas visiones, pero en general esta es una aproximación genérica a los fenómenos que permiten la generación de política pública.

Figura 5. Fuentes de programación de la política pública

Programación de política Pública		
Enfoque fiscal: los alcances de la política están delimitados por la disponibilidad de recursos fiscales	Enfoque Institucional: los alcances de la política están delimitados por las funciones de las instituciones y la capacidad de sus recursos	Enfoque de derechos: los alcances de la política están en función del conjunto de derechos consagrados en los acuerdos legales y políticos.

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, los ejercicios de planeación y coordinación llevados a cabo por la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deportes, así como por las entidades del sector en el comité sectorial, han señalado la importancia que tiene la programación basada en el enfoque de derechos, como forma de garantizar una serie de elementos

consustanciales al desarrollo humano, las consecuencias de una programación basada en derechos, se resumen en la Figura 6.

Figura 6.



Fuente: Elaboración propia, con base en SCRD, 2011

El enfoque de derechos garantiza que todo el conjunto de derechos desde los civiles, políticos pasando por los sociales y terminando en los culturales, son garantes de las libertades y capacidades del individuo. Aunque las perspectivas teóricas divergen en algunos sentidos de este concepto aquí presentado, los documentos realizados por el sector dan cuenta de una perspectiva en la que todo el conjunto de derechos está fuertemente vinculado con las libertades del individuo, y con un espacio social en donde

“Los derechos protegen la dignidad de todas las personas en las dimensiones individual, social, material y espiritual y se sustentan en los principios de integralidad y equidad, de manera que también son inalienables, imprescriptibles, indivisibles y progresivos” (SCRD, 2011: 6)

Esta definición deja claro dos temas que son en alguna medida sujeto de debate al interior del sector, **el primero es sobre el cúmulo de obligaciones que asume el Estado en vía de garantizar el derecho**. Nótese que en este sentido la palabra garantía puede interpretarse bien como tutela y responsabilidad única y exclusiva del Estado, o bien (como se entiende en otras partes del cuerpo normativo del Estado v. gr. El sistema de salud) la garantía se entiende por parte del Estado como el **conjunto de regulaciones** que ponen en el espacio social una disponibilidad de bienes que efectivamente garantizan el derecho, es decir, que además del Estado concurren otros actores que convocados por el primero constituyen el cuerpo que garantiza el derecho, en este caso el conjunto de derechos culturales.

Esto introduce un segundo elemento de discusión ¿los derechos no tienen acaso una dimensión de corresponsabilidad? Frente a lo cual hay que señalar que los enfoques de derechos desarrollan un aparato filosófico que coloca por encima de la función de ciudadano, la función de ser humano, es decir, que al ser humano (cumpla o no con sus obligaciones ciudadanas) no se le pueden violar los accesos al conjunto de derechos. Este es un debate de hondas raíces en el contractualismo liberal, e incluso los enfoques de derechos son criticados desde diversas tradiciones por su orientación meramente garantista son tener en cuenta que los derechos requieren un tipo de financiación (críticas sobre el carácter deficitario de las políticas basadas en enfoques de derechos), que requieren de instituciones que sobrepasan las dimensiones del Estado (críticas a los postulados de capacidad institucional) y finalmente críticas sobre la carencia de reglas de compensación (críticas desde el contractualismo institucional).

En comparación con otros documentos de planeación y recomendaciones de política cultural, (DNP, 2006; PNUD,2008) el sector tiene una visión más coherente con el propósito desplegado por el enfoque de derechos, estas diferencias quedan expuestas en la Figura 7

Figura 7

DIMENSION/ DOCUMENTO	<i>Los derechos culturales, recreativos y deportivos: herramientas para una ciudad heterogénea</i> <i>SCRD, 2011</i>	<i>Visión 2019 “Forjar una cultura para la convivencia”</i> <i>DNP-MINCULTURA- COLDEPORTES , 2006</i>	<i>“Bogotá: una apuesta por Colombia, Informe De Desarrollo Humano 2008”</i> <i>PNUD, 2008</i>
Papel del Estado	Primario: El Estado es protagonista en el desarrollo de una garantía real y efectiva del derecho	Regulador: El Estado debe acompañar a la comunidad en el desarrollo de los procesos culturales, es la comunidad en últimas la que debe generar la iniciativa	Complementario: El Estado debe promover las prácticas culturales, que no surgen del Estado sino de la sociedad civil
Actores involucra dos en la política	Multiplicidad de actores	Multiplicidad de actores	Multiplicidad de actores
Reciprocidad	No	Si, bajo la acción comunitaria	Si, bajo la apropiación de la política y los productos

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Insumos para análisis de estructura organizacional

Ver documento en medio magnético.