

Experiencia de la **FUGA** en la participación ciudadana

¿Cómo potenciar la revitalización del centro de Bogotá desde el arte y la cultura a partir de la participación ciudadana?

La **BOGOTÁ**
que estamos construyendo



FUNDACIÓN
GILBERTO ALZATE
AVENDAÑO



*Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres
llegar lejos, ve acompañado.*
Proverbio africano

FUNDACION GILBERTO

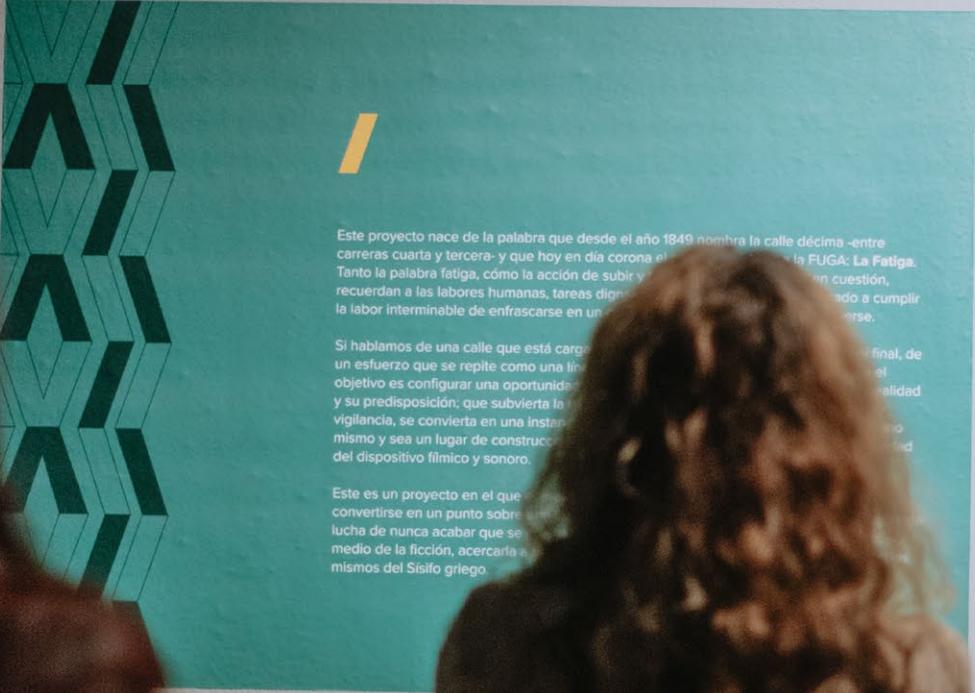




La FUGA fue creada en 1970. Es un establecimiento público del nivel distrital, adscrita a la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá. Tiene personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente.

Se ha consolidado como uno de los centros artísticos y culturales más importantes de Bogotá. Es además un escenario para la promoción de las artes plásticas y visuales, escénicas y musicales, así como un espacio de participación y formación ciudadana. La fundación es considerada como transformadora desde la cultura de espacios públicos a través de la estrategia de urbanismo táctico y es la encargada de desarrollar el proyecto Bronx Distrito Creativo, el primer distrito creativo inducido de Bogotá.

El objetivo principal de la FUGA es la adopción, integración, coordinación y financiación de programas dirigidos al fomento y desarrollo de la cultura.



/

Este proyecto nace de la palabra que desde el año 1849 nombra la calle décima -entre carreras cuarta y tercera- y que hoy en día corona el espacio público de la FUGA: La Fatiga. Tanto la palabra fatiga, cómo la acción de subir y bajar, nos recuerdan a las labores humanas, tareas dignas y necesarias para cumplir la labor interminable de enfrascarse en un mundo que se mueve.

Si hablamos de una calle que está cargada de historia y que, al final, de un esfuerzo que se repite como una línea que se repite, el objetivo es configurar una oportunidad de diálogo y del mundo real y su predisposición; que subverta la lógica de la realidad y su vigilancia, se convierta en una instancia de reflexión y como mismo y sea un lugar de construcción de una nueva realidad del dispositivo fílmico y sonoro.

Este es un proyecto en el que se busca convertir un punto sobre la línea en un punto de partida de una lucha de nunca acabar que se repite a través de la ficción, acercarla a los mismos del Sísifo griego.



Fundación Gilberto Alzate Avendaño
Margarita Díaz Casas
Directora de FUGA / Bronx Distrito Creativo

Luis Fernando Mejía
Jefe Oficina Asesora de Planeación

Carolina Franco
Autora

Luis Fernando Mejía
Juana Osorio Merchán
Revisión

Gina Jaramillo Porras
Diseño y Diagramación

Andrés Rincón Aguas
Fotografía

2022

¿Por qué es un caso de estudio o buena práctica?

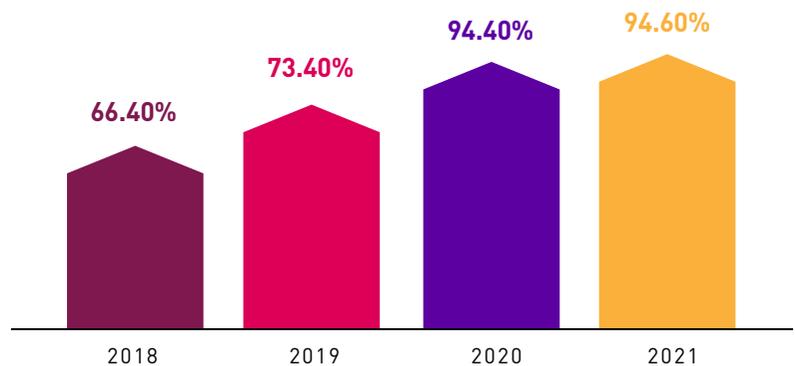


La FUGA ha generado un vínculo entre su gestión institucional y las acciones de participación ciudadana que le han dado la posibilidad de convertirse en una entidad que transforma el territorio desde el arte, la cultura y la creatividad; con lo cual abre el camino a la institucionalidad y al fortalecimiento del tejido social en el territorio de la mano de la comunidad y diferentes actores sociales, a través del diálogo y del respeto profundo por la diferencia.

Algunas cifras que sustentan esta afirmación son las siguientes: en 2021, La Medición del desempeño Institucional - Resultado del FURAG de "Participación Ciudadana en las políticas públicas" presentó un resultado de **94,6 %** frente a **66,4 %** de 2018, con lo cual **se logró una mejora de 28,2 puntos en cuatro (4) años.**



Evolución política de Participación Ciudadana - FURAG



2

¿Cómo llegamos aquí?

Podrían señalarse varias razones. Nos concentraremos en algunas de ellas y las presentaremos organizadas en función de las cuatro dimensiones medidas en el Índice Institucional de Participación Ciudadana (IIPC) 2021:

1 Noción de participación ciudadana

2 Diseño institucional

3 Articulación con otras entidades

4 Gestión de la participación ciudadana



Noción de la participación ciudadana

La FUGA reconoce la participación ciudadana como un proceso esencial para el cumplimiento de la misión de la entidad y lo incorpora en el nivel estratégico de la entidad a través de su misión, así: *“La FUGA es la plataforma pública de la administración distrital, que articula y gestiona la revitalización y transformación participativa del centro de Bogotá a través de su potencial creativo, el arte y la cultura”*.

El equipo de la FUGA ha entendido que ser una plataforma de articulación del Centro de Bogotá solo es posible a partir del diálogo y la construcción con otros actores sociales. En este

sentido, la participación ciudadana se convierte en un mecanismo central de la operación de la entidad y no un tema tangencial que se cumple como parte del deber. Antes bien, es una forma de hacer las cosas.

Un aporte a este desempeño en la medición del IIPC 2021 es que la concepción de la participación ciudadana, si bien está dada en la normatividad nacional y distrital, se entiende en la FUGA como el derecho de los actores sociales a incidir en la gestión pública en función del bien general. Por esto, la participación ciudadana ha sido adoptada por la FUGA de manera formal y se encuentra contemplada en su documentación.





La entidad cuenta con los procedimientos de participación ciudadana y rendición de cuentas, los cuales se articulan y complementan entre sí, y tienen asociados instrumentos que permiten la planeación, el seguimiento y la evaluación de la gestión de la participación ciudadana. Aquí se reconoce la rendición de cuentas como un proceso permanente de la participación de las y los ciudadanos y tiene su propia documentación formalizada.

En 2016 la FUGA documentó por primera vez su procedimiento de participación ciudadana, el cual fue actualizado en 2020, momento en el que se incluyó la formalización del plan de participación ciudadana de la entidad. Posteriormente, en 2021 se incorpora un nuevo instrumento de reporte de espacios de diálogo ciudadano que permite el registro de las acciones de participación ciudadana de todos los equipos de la entidad en una única matriz consolidada.

En abril de 2019 se formalizó el procedimiento de rendición de cuentas, el cual ha sido actualizado anualmente para su fortalecimiento, teniendo en cuenta nuevos lineamientos nacionales y distritales.

En términos estructurales, la responsabilidad principal de liderar y fomentar la participación ciudadana está a cargo de la dirección general de la FUGA. Así mismo, este procedimiento está documentado en sus funciones, lo cual hace que sea un proceso articulado con la gestión institucional y cuya importancia es reconocida.

En 2017, con la reorganización de la entidad, a la subdirección para la Gestión el Centro de Bogotá le fue asignada la tarea de fomentar estrategias de participación ciudadana y su articulación con otras entidades en el marco de las acciones de revitalización del centro de Bogotá desde el arte y la cultura, dándole relevancia a la participación ciudadana en los procesos de transformación de este espacio de la ciudad y de la gestión de la entidad.

Finalmente, en 2019 se emite la resolución 080, con la que se formaliza el equipo interdisciplinar de gestores de participación ciudadana, donde confluyen representantes de las diferentes áreas de la entidad. Dicho equipo busca considerar de manera transversal la gestión de la participación, potenciando las formas de relacionarse con la ciudadanía desde las diferentes áreas de la entidad.



Al entender que la participación ciudadana está vinculada de manera directa con la gestión pública, se decide conformar este equipo que puede abordar la participación desde campos disciplinares y perspectivas distintas, vinculando la mirada misional, estratégica, de planeación y seguimiento, así como los criterios normativos y comunicacionales. Lo anterior ha aportado a que exista una articulación entre los diálogos ciudadanos y la gestión institucional, potenciando la incidencia ciudadana.

Como parte de las estrategias llevadas a cabo para garantizar el cumplimiento de los compromisos y el seguimiento a estos espacios de diálogo y participación ciudadana, se incorporó el plan de participación ciudadana como una iniciativa adicional del Plan Anticorrupción y atención al ciudadano. Dado que este no es un procedimiento que únicamente se concentra en la lucha contra la corrupción, incluirlo como un componente aportaba al seguimiento de las acciones y al posicionamiento

y relevancia de la participación ciudadana para los equipos directivo y operativos de la entidad.

En materia de recursos, además del equipo humano dedicado a apoyar la gestión de la participación ciudadana en la entidad, en el marco del nuevo plan de desarrollo 2020-2024 y comprendiendo la importancia del Proyecto Bronx Distrito Creativo para la ciudad, se decidió incluir una meta de proyecto de inversión para fomentar la participación ciudadana en la formulación del proyecto y construir las apuestas centrales junto con los interesados, teniendo en cuenta que quiénes mejor conocen el territorio y sus problemas son los actores sociales que habitan en él.





Articulación y gestión de la participación ciudadana

Desde la plataforma estratégica, la entidad reconoce la participación ciudadana como una forma o modelo de gestión. Con relación a este enfoque misional de la entidad, además del proyecto Bronx, se cuenta con metas de articulación y alianzas en otros tres proyectos misionales de la entidad con el fin de construir las iniciativas y acciones para la transformación del centro de la ciudad con la comunidad y agentes del ecosistema artístico, cultural y creativo. En este sentido, de los cinco proyectos de inversión misionales, cuatro tienen, de forma explícita, el reconocimiento de la articulación con distintos grupos de interés como meta de proyecto.

En términos de proceso, esta decisión gerencial se refleja en la implementación del procedimiento de participación ciudadana y en la estrategia de diálogos ciudadanos que define, durante cada vigencia, las instancias o espacios de diálogo social que se dinamizarán como parte del plan de participación ciudadana. Estos espacios incluyen instancias formales e informales, en las cuales la entidad se vincula o dinamiza.



Entre las instancias formales se encuentran aquellas asociadas al Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio en los que la entidad participa, espacios formales de coordinación y participación local, con grupos étnicos y otros no formales desarrollados por la entidad en el marco de la ejecución de sus proyectos de inversión e iniciativas misionales.

Se cuenta entonces con un inventario de espacios de diálogo e instancias, así como con un sistema de seguimiento estructurado que incluye la documentación de dinámicas y procesos en materia de participación ciudadana que permiten evidenciar su articulación con las apuestas del plan de desarrollo.

La gestión de la FUGA se enfoca en el centro de Bogotá (localidades de Los Mártires, La Candelaria y Santa Fe) y parte de su éxito ha sido conocer este territorio y su gente. En la cultura organizacional se promueve la importancia de saber quiénes habitan, viven y transitan el centro de Bogotá y reconocerlos en su diversidad. La FUGA, más allá de ofrecer servicios, construye propuestas para el beneficio social con la comunidad y los agentes del ecosistema cultural y creativo.

En la entidad las propuestas se construyen, no se imponen, porque se ha entendido que, al involucrar a los interesados en la formulación y gestión, se logra un mayor impacto en las iniciativas. **La FUGA explora el territorio y se ocupa de conocer la comunidad, vinculándose con la dinámica territorio-comunidad-población.** En este sentido, en vez de proponer o imponer acciones de manera unilateral, la entidad armoniza y adapta su gestión a las dinámicas locales y aprovecha su capacidad institucional para potenciarlas. Esta forma de operar fortalece los lazos de confianza y facilita

procesos de innovación social y co-creación, al valorar los aportes de los actores sociales en el territorio.

La gestión de la FUGA se enfoca en los procesos de construcción y no solo en productos efímeros. Se buscan propuestas que sean sostenibles y, para ello, se ha hecho un esfuerzo institucional por darle continuidad a los equipos que trabajan en el territorio y que se vinculan en los procesos con las comunidades. Una vez que se han creado los lazos en el tejido social, la entidad los cuida y fortalece. La comunidad no reconoce solo la institucionalidad que entra en el territorio, sino las personas que están gestando los procesos de la entidad.

Desde la FUGA se reconoce su importancia y valor y se busca su cualificación para que se sientan acompañados y respaldados por la entidad. Ejemplos de esto son la iniciativa Fúgate al Barrio, el Pabellón de Socialización y los procesos que se dan en el Co-laboratorio La Esquina Redonda.

Otro factor de éxito ha sido que, a medida que se llevan a cabo los procesos de participación ciudadana, estos son documentados con el fin de generar anclaje del aprendizaje organizacional. Así, lo que se ha venido aprendiendo como organización se documenta, narra y comparte progresivamente para enraizar o apropiar estos aprendizajes en el ámbito colectivo y no solo en la memoria de quien ha liderado el proceso.

Finalmente, un punto clave de la gestión de la participación ciudadana en la entidad es lo que se denomina “cierres de ciclo”. En la FUGA hay una disposición general y apertura a la escucha del otro, a atender las posiciones opuestas, diversas o contrarias porque se ha comprendido el valor de la diversidad en la posibilidad de crear nuevas propuestas.

Parte de la gestión es la disposición de los directivos para recibir la retroalimentación que surge en los



espacios de participación ciudadana y alimentar la gestión institucional. En la fundación escuchamos, asumimos, respondemos por nuestras decisiones y acciones, y nos repensamos para mejorar. Somos conscientes de que quienes nos preguntan, cuestionan y se toman el tiempo de hacer control social son personas que tienen un interés genuino en que nuestro quehacer trascienda y, en este sentido, escucharlos nos fortalece.

Creemos en los diálogos con propósito.

3

Reflexiones, aprendizajes y pasos a seguir

Llegar a este punto ha tomado tiempo, esfuerzo y recursos. Por supuesto que se han presentado dificultades y situaciones que se han tenido que sortear.

Dicen los refranes populares que el mayor problema puede ser la mayor oportunidad. En el caso de la FUGA, contar con recursos económicos limitados ha llevado a su equipo a generar de forma creativa alianzas, articulaciones y acercamientos con distintos actores sociales. Lo que en un inicio fue un mecanismo de supervivencia, poco a poco se ha convertido en una forma de hacer que ahora caracteriza a la fundación y la diferencia de otras entidades.

En la FUGA no romantizamos la participación ciudadana, sabemos que implica un gran compromiso desde la entidad y los actores sociales para mantenerse en el diálogo y construcción, aun cuando las posiciones son contrarias y parece que no hay puntos comunes. No perder el enfoque, lograr acuerdos y hacer seguimiento a los compromisos para que se cumplan requiere de voluntad, tiempo, atención, paciencia y un nivel muy alto de empatía. Ello implica avanzar sin desfallecer, requiere de dirección y mucha claridad sobre los resultados deseables para todos, con el fin de que en el proceso no se pierdan las ganas de avanzar.

Construir con la comunidad no es una tarea fácil, implica mucha perseverancia, aplomo, respeto y visión de lo que es posible. Desde la FUGA se comprende este desafío y se asume con prudencia.

A la FUGA aún le falta mucho. Si se observa el resultado del IIPC 2021, aunque la entidad fue la

mejor en el ranking distrital, tuvo una calificación de 79% sobre 100%. Ese 21% que está pendiente es un camino que aún falta por recorrer.

De una parte, está asociado a la incorporación más explícita de nuestra posición como entidad frente a la movilización y protesta social. Si bien la entidad reconoce y valora la movilización y protesta social como un mecanismo de participación ciudadana y, en consonancia con esta forma de entender tales manifestaciones sociales, facilita y promueve la libre expresión, las formas creativas y artísticas para expresar las incomodidades sociales y, desde su quehacer, ha abierto espacios para estos procesos, es necesario continuar sistematizando estas experiencias para evidenciar de manera más formal la posición de la entidad frente a la movilización y protesta social pacífica.

Un reto especial es la sostenibilidad de los espacios que se van abriendo o creando, es decir, lograr la continuidad de los procesos. Al comprender las dinámicas del territorio y de sus habitantes, se observa la necesidad de la entidad de estar abierta al cambio y a la adaptación, para responder a las necesidades que van surgiendo e ir las tramitando. Sigue siendo un reto que, con los recursos limitados que se tienen, se fortalezcan los procesos de participación ciudadana. Por tal razón, es necesario continuar trabajando en la optimización de los recursos y en el vínculo cercano entre la participación ciudadana y la gestión para lograr esta tarea.

Así mismo, continúa siendo un desafío fortalecer la documentación de la incidencia de la participación ciudadana en cada fase del ciclo de gestión, así como los cierres de ciclo para tener cada vez más claro, en relación con los espacios de diálogo y participación ciudadana, **¿qué insumos de mejoramiento han surgido?, ¿de qué manera los actores sociales han aportado al fortalecimiento de la gestión institucional? y ¿cómo han sumado a la solución de problemáticas sociales sentidas desde el foco de trabajo de la entidad?**

Ante las distintas posibilidades y retos, la FUGA sigue comprometida con el estado abierto, democrático, transparente y diverso y continuará trabajando en función de la garantía de derechos y la profundización del diálogo para que la participación ciudadana realmente incida en la gestión y construcción de lo público.

