



**Proyecto Sociocultural  
Ludoteca en la Vereda**

**Autoras**

**Iliane Andrea Bogotá Ramírez  
Johanna Milena Jerez Morales  
Gloria Angélica Mora Dionisio  
Melba Elena Ramírez Pérez**

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de  
Especialista en Gerencia y Gestión Cultural**

**Directores**

**Luis Enrique Izquierdo Reyes  
Rubiela Gómez Gómez**

**Escuela de Ciencias Humanas  
Especialización en Gerencia y Gestión Cultural  
Universidad del Rosario**

**Bogotá - Colombia  
2022**

## **Agradecimientos**

*A la comunidad de la vereda Chatasugá  
(Choachí, Cundinamarca, Colombia)*

A mis padres por acompañarme con amor y sabiduría en este proceso.  
A mis compañeras de proyecto por compartir sus experiencias y conocimiento.  
*Iliane Andrea*

A mi hija María, el amor de mi vida.  
A mi grupo de trabajo por el sueño que un día nos unió y que hoy  
vemos emerger con alegría y satisfacción al aportar a una Colombia mejor.  
*Johanna Milena*

A mi equipo de trabajo por su dedicación y especialmente a Melba por su compromiso,  
por estar siempre a mi lado y no dejarme desfallecer en ningún proyecto de mi vida.  
A mi esposo e hijos por su comprensión y cariño durante todo este ciclo.  
*Gloria Angélica*

A mis hijos Jorge Alberto y Luis Ricardo por ser maestros que me iluminan.  
A mis nietas Catalina y Alicia por la alegría que dan a mis días.  
*Melba Elena*

## Tabla de Contenido

<b>1. Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Descripción del Problema .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Antecedentes .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 Justificación .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3 Árbol de la Solución .....</b>	<b>11</b>
<b>3.4 Objetivos .....</b>	<b>13</b>
3.4.1 Objetivo General .....	13
3.4.2 Objetivos Específicos .....	14
<b>3.5 Beneficios Potenciales.....</b>	<b>14</b>
<b>4. Marco Teórico y Referencial .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1 Marco Teórico.....</b>	<b>16</b>
4.1.1 La Vereda.....	16
4.1.2 La Lúdica y el Juego .....	16
4.1.3 La Ludoteca.....	17
<b>4.2 Marco Referencial.....</b>	<b>18</b>
4.2.1 Marco Jurídico y Normativo .....	18
4.2.2 Marco Institucional.....	20
4.2.3 Estado del Arte .....	21
<b>5. Modelo Conceptual de la Ludoteca en la Vereda.....</b>	<b>25</b>
<b>5.1 Alcance del Proyecto.....</b>	<b>25</b>
<b>5.2 Población Objetivo.....</b>	<b>26</b>
<b>5.3 Matriz de Marco Lógico (MML).....</b>	<b>27</b>
<b>5.4 Líneas de Acción .....</b>	<b>30</b>
<b>5.5 Resultados Entregables del Proyecto .....</b>	<b>31</b>

5.6	Oferta de la Ludoteca.....	32
<b>6.</b>	<b>Modelo de Gestión.....</b>	<b>34</b>
6.1	Análisis FODA .....	35
6.2	Claves para el Éxito .....	36
6.3	Cadena de Valor.....	37
6.4	Estrategias.....	38
6.4.1	Estrategia Administrativa .....	39
6.4.2	Estrategia Ambiental .....	40
6.4.3	Estrategia Cultural .....	40
6.4.4	Estrategia Educativa .....	41
6.4.5	Estrategia Financiera .....	42
6.4.6	Estrategia Política .....	42
6.4.7	Estrategia Social.....	43
6.5	Gestión de la Ludoteca en la Vereda .....	44
6.5.1	Teoría de Cambio.....	45
6.5.2	Tablero de Control.....	45
6.6	Indicadores.....	47
6.6.1	Indicadores de Gestión del Proyecto.....	47
6.6.2	Indicadores de la Línea de Acción I – Diseñar el Modelo de Ludoteca.....	48
6.6.3	Indicadores de la Línea de Acción II – Implementar el Piloto de Ludoteca .....	48
<b>7.</b>	<b>Estructuración del Proyecto.....</b>	<b>50</b>
7.1	Actividades.....	50
7.1.1	Actividades para Gerenciar el Proyecto .....	50
7.1.2	Actividades para Construir el Modelo de Gestión de la Ludoteca Veredal .....	53
7.1.3	Actividades para Implementar el Piloto de Ludoteca en la Vereda .....	55
7.2	Cronograma.....	56
7.3	Recursos.....	59
7.3.1	Recursos Metodológicos .....	59
7.3.2	Recursos Humanos .....	65
7.3.3	Recursos Físicos.....	66

7.3.4	Recursos Financieros .....	67
<b>8.</b>	<b>Anexo .....</b>	<b>70</b>
<b>8.1</b>	<b>Descripción de la Metodología Scrum .....</b>	<b>70</b>
8.1.1	Fundamentos de Scrum.....	70
8.1.2	Marco de Trabajo Scrum .....	70
8.1.3	Roles .....	71
8.1.4	Artefactos y Recursos .....	73
8.1.5	Ceremonias y Eventos .....	77
<b>9.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>80</b>

## 1. Resumen Ejecutivo

**Tabla 1**

Resumen Ejecutivo

<b>Resumen Ejecutivo del Proyecto</b>	
<b>Título</b>	<b>Ludoteca en la Vereda</b>
<b>Equipo</b>	Iliane Andrea Bogotá Ramírez Johanna Milena Jerez Morales Gloria Angélica Mora Dionisio Melba Elena Ramírez Pérez
<b>Contexto Geográfico</b>	Vereda Chatasugá, ubicada en el Municipio de Choachí, Cundinamarca y Veredas de municipios de recursos económicos limitados (categorías 4, 5 y 6) en todo el territorio nacional.
<b>Beneficiarios</b>	Beneficiarios directos: todos los habitantes de la vereda: los menores (infantes, niños, niñas y jóvenes), y los mayores (adultos jóvenes, adultos medios, adultos mayores). <sup>1</sup> Beneficiarios indirectos: habitantes de veredas aledañas y la administración municipal
<b>Duración</b>	10 meses
<b>Descripción del Proyecto</b>	Construcción de un modelo de ludoteca veredal e implementación de una ludoteca piloto.
<b>Planteamiento del Problema</b>	En las veredas, comunidades rurales y con frecuencia aisladas de la cabecera municipal, carecer de actividades y espacios para el uso del tiempo libre, el esparcimiento y las manifestaciones artísticas y culturales, limita las oportunidades de sus habitantes para ejercer sus derechos culturales, así como también el desarrollo de talentos y habilidades.
<b>Justificación</b>	En veredas de municipios con bajo presupuesto para la cultura, limitado sentido comunitario, poco liderazgo y desconocimiento de los derechos culturales, hay carencia de espacio y oportunidades para la lúdica, el esparcimiento, el ocio, lo cual implica privación del placer de las experiencias culturales y artísticas, y el desaprovechamiento de talentos, entre otras consecuencias.

<sup>1</sup> Pese a que algunas referencias y citas se refieren a hombre o niño como englobante, la apuesta de la Ludoteca es por la diversidad y la inclusión.

<b>Resumen Ejecutivo del Proyecto</b>	
<b>Objetivo General</b>	Diseñar un modelo de ludoteca veredal que provea espacios para el ejercicio de los derechos culturales y las dinámicas de esparcimiento, juego, acercamiento al arte, a manifestaciones culturales y comunitarias en veredas del territorio nacional que carezcan de ellos.
<b>Objetivos Específicos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construir un Modelo de Ludoteca Veredal.</li> <li>2. Implementar un Piloto de Ludoteca en una vereda.</li> </ol>
<b>Presupuesto</b>	\$ 160,800,000

Fuente: Elaboración propia

## 2. Introducción

Los individuos suelen invertir la mayor parte de su tiempo en cumplir con responsabilidades que enmarcan su cotidianidad: trabajar, estudiar y realizar las tareas del hogar, actividades que se entienden como relevantes y prioritarias. En muchos casos, solo después de todas ellas se permiten pensar en el ‘tiempo sobrante’, ‘tiempo libre’ o ‘tiempo de ocio’, aquel del que pueden disponer para descansar, distraerse, entretenerse, socializar y alejarse de las obligaciones diarias.

La importancia del tiempo libre y su uso ha sido objeto de investigaciones, como las realizadas por Piaget y Vygotsky, que evidencian una estrecha relación entre el uso del tiempo libre y el bienestar emocional y mental de las personas; que el ejercicio de actividades creativas y recreativas no sólo es beneficioso para el individuo sino también para las colectividades en las que se desenvuelve, las cuales pueden contribuir tanto al enriquecimiento de la vida individual, como familiar y comunitaria, siendo por lo tanto un tiempo cada vez más valorado a nivel global y local, particularmente en escenarios en donde se busca erradicar la pobreza, la violencia y la discriminación, como es el caso de nuestro país.

La promoción de la educación, el conocimiento y la cultura dentro de los territorios, el hacer propuestas para el uso de tiempo libre, en el bienestar comunitario, de allí el interés de la implementación de espacios de encuentro que contribuyan a expandir los horizontes de las comunidades a través del uso de su tiempo libre, como lo evidencian iniciativas como la Biblioteca Comunitaria Raíz de Barro en Bogotá, la Red de Bibliotecas de Tocancipá perteneciente a la Secretaría de Cultura y Patrimonio de este municipio y las Ludotecas Municipales de Zipaquirá.

Este tiempo abierto a la creatividad y a la lúdica es también espacio para pensar el despliegue de la cultura, la cual da cohesión al edificio social y se constituye en el alma del cuerpo colectivo. Cuando desaparece la cultura que caracteriza la lógica, la magia y los ritmos de un determinado grupo social, la comunidad como hecho colectivo se extingue (Chaparro Valderrama, 1988). La cultura se expresa a través de manifestaciones artísticas y es propicia para la experiencia pública transformándose en expresiones sociales que se hacen presentes en la vida cotidiana de los seres humanos en la medida en que el ambiente las favorezca, constituyen un aspecto central de su vida que lo ayuda a diferenciarse del resto de los seres vivos ya que él es el único capaz de producir y disfrutar del arte y la cultura (Ros, 2004).

Nos preguntamos entonces: ¿qué oportunidades de recreación y lúdica, de uso del tiempo libre, de manifestaciones artísticas, culturales y comunitarias tienen las veredas de nuestro país para garantizar sus derechos culturales y la democratización de la cultura, en particular aquellas más apartadas y marginadas de los centros urbanos y cabeceras municipales? De este cuestionamiento surge la iniciativa de propiciar en las comunidades el sembrar una semilla que les permita pensarse, expresarse, reencontrarse y generar su propio desarrollo cultural. Surge la idea de Ludoteca en la Vereda.

### 3. Descripción del Problema

#### 3.1 Antecedentes

Con base en la vivencia personal de una de las autoras del proyecto, quien hace algunos años se incorporó a la vereda Chatasugá del municipio de Choachí (Cundinamarca) se percibe que los domingos los habitantes de la comunidad permanecen en sus casas básicamente sin estímulo ni actividad diferente a la televisión. La Alcaldía Municipal realiza actividades culturales y sociales en la cabecera, sin embargo, pocas veces al año se llevan a cabo algunas de ellas en la vereda, como se ha corroborado con habitantes de la vereda y funcionarios de la Alcaldía, quienes ratifican este hecho, lo cual también se puede constatar en la no disposición de registros oficiales de actividades del gobierno municipal en la vereda. No es frecuente que las familias vayan al pueblo, pues el costo del pasaje afecta su economía. La Junta de Acción Comunal tiene muy poca actividad y se enfoca primordialmente en urgencias y reparaciones relacionadas con el acueducto y la energía.

La vereda carece de espacios para el aprovechamiento del tiempo libre, la sensibilización cultural y otros aspectos enriquecedores como los que promueven la lúdica, las artes y el pensamiento reflexivo.

La Vereda Chatasugá se encuentra localizada a 40 minutos de municipio de Choachí, en el Departamento de Cundinamarca, Colombia, con acceso por una carretera terciaria escarpada, sin transporte público formal. El nivel socioeconómico de la vereda es bajo (evidenciado en viviendas precarias: piso de tierra, tejas de zinc mal acomodadas, paredes de tapia pisada en malas condiciones o sin pintar, poca ventilación e iluminación natural, vías sin pavimentar, aguas no canalizadas), aunque no pobreza extrema. La población deriva el sustento de la ganadería y la agricultura en baja escala y cada vez más trabajando en la prestación de servicios principalmente en la cabecera municipal: transporte, vigilancia, construcción, apoyo al turismo.

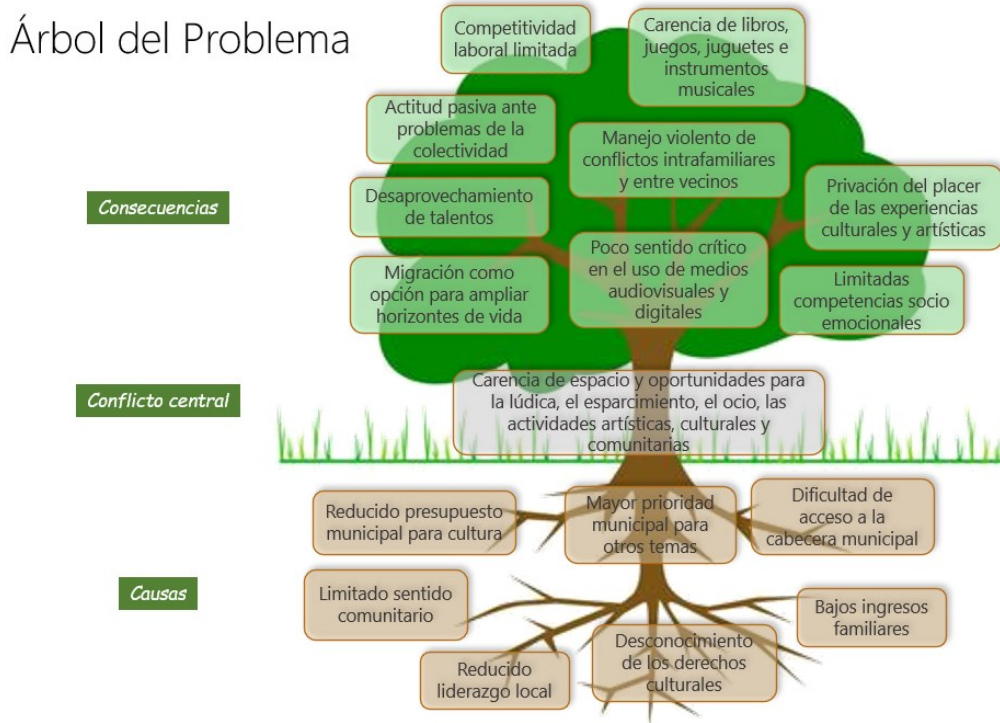
La escuela de la vereda fue afectada en 2018 por la crecida de la Quebrada Chatasugá, quedando inutilizada y sin reparación desde entonces. Recientemente una nueva crecida la afectó aún más, reduciendo las posibilidades de reparación. La población infantil, los adolescentes y las adolescentes asisten a la escuela de otra vereda, incluso antes de pandemia, donde pueden completar primaria y bachillerato y ahora estudian por celular; los más pequeños, antes de la pandemia, podían ir algunas tardes a una vereda vecina a jugar y socializar con otros niños y niñas en un programa del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

### 3.2 Justificación

Para obtener una visión más clara la situación y la relación entre las causas que lo originan y los efectos que genera, la técnica del árbol del problema presenta en el tronco el problema central, en las raíces sus causas y en las ramas sus consecuencias (Ingenio Empresa, 2017).

**Figura 1**

*Árbol del Problema*



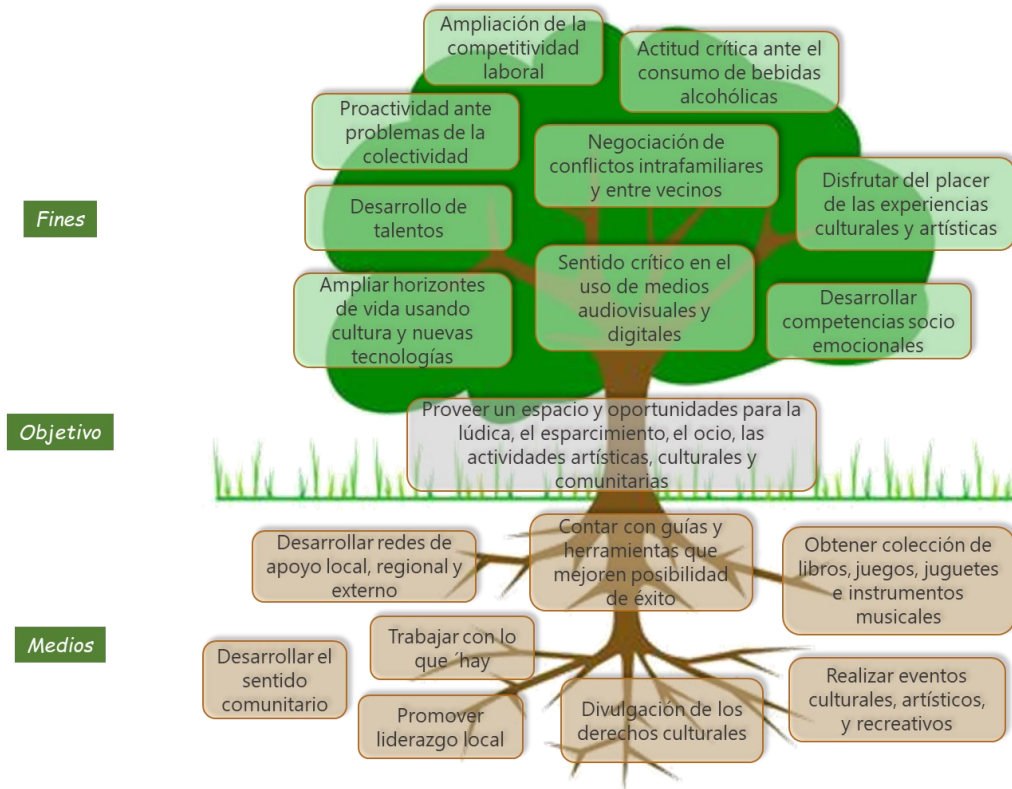
Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Árbol de la Solución

Analizando la problemática, sus causas y sus consecuencias, se llega a la identificación de lo que sería la solución que el proyecto propone, junto con los medios que puede usar y los fines que puede perseguir (Ingenio Empresa, 2017).

**Figura 2**

*Árbol de la Solución*



Fuente: Elaboración propia

El proyecto Ludoteca en la Vereda consiste en la creación de un modelo de ludoteca veredal y la implementación de un piloto con el cual validar y mejorar el modelo. En este escenario se podrán desarrollar manifestaciones e intercambios culturales, abriendo posibilidades para la expresividad cultural de la comunidad y prácticas favorables del uso creativo del tiempo libre. El fundamento de estos espacios es habilitar el desarrollo de dos aspectos:

1. La lúdica, el esparcimiento, el juego y el entretenimiento contribuyen al ejercicio de la autonomía individual y comunitaria, a la apropiación del territorio, sus problemáticas y sus soluciones, la apertura a la diversidad, su aceptación e integración en la comunicación y la convivencia “La cultura humana brota del juego – como juego – y en él se desarrolla... no es posible la cultura sin una cierta afirmación de la actitud lúdica” (Huizinga, 2007, p. 24).
2. La lectura, la escritura y la oralidad (LEO), “procesos a través de los cuales se hacen manifiestos los aprendizajes y ... se ponen en contacto con conocimientos producidos por otros” (Pastrana A. et al., 2007, p. 7), habilidades fundamentales para la lectura crítica, el

pensamiento crítico, el ejercicio de una ciudadanía consciente, responsable y madura que contribuya al desarrollo armónico de la sociedad en los términos que cada comunidad encuentre apropiados.

De acuerdo con lo anterior, se establecen los objetivos del proyecto como se indica a continuación.

### 3.4 Objetivos

Partiendo del análisis del árbol del problema y el árbol de la solución, se formulan el objetivo principal del proyecto y sus objetivos específicos de la siguiente manera.

**Figura 3**

*Objetivos de Ludoteca en la Vereda*



Fuente: Elaboración propia

#### 3.4.1 Objetivo General

Construir un modelo de ludoteca veredal que provea espacios para el ejercicio de los derechos culturales y dinámicas de esparcimiento, juego y acercamiento al arte y a manifestaciones culturales y comunitarias en veredas del territorio nacional que carezcan de ellos.

### 3.4.2 *Objetivos Específicos*

1. Construir un Modelo de Ludoteca Veredal. Este modelo incluirá los medios para proveer a la población de la vereda un espacio para el esparcimiento y el encuentro comunitario alrededor de la lúdica, el arte y la colectividad, promover la lúdica y las prácticas artísticas entre la población de todas las edades, así como la lectura, escritura, oralidad, lectura y reflexión críticas, y crear las bases que permitan dar continuidad a la ludoteca veredal a través del tiempo.
2. Implementar un Piloto de Ludoteca en una vereda, que provea experiencias prácticas para validar y ajustar el modelo.

### 3.5 **Beneficios Potenciales**

Se identifican como beneficios potenciales de la ludoteca en la vereda:

- Usar el tiempo libre como herramienta de transformación social para mejorar la calidad de vida de los habitantes que entran en contacto con la ludoteca.
- Favorecer el desarrollo emocional y cognitivo de la población como resultado del acceso a conocimientos, artefactos, experiencias y posibilidades que no llegan actualmente hasta ellos y que pueden.
- Identificar y desarrollar habilidades y talentos desde la primera infancia en el entorno comunitario y hogareño, no solamente en el ambiente escolar.
- Brindar una experiencia de vida más plena a adultos y personas mayores.
- Incentivar la apropiación del territorio y la recuperación de su memoria a través de un espacio para la convivencia que estimule la participación colectiva con nuevas formas de interacción comunitaria.
- Desarrollar la identidad y fortalecer el tejido comunitario que sirva como base para tener habilidades y capacidades que lleven a los habitantes de la vereda a convertirse en actores activos de la gestión de problemáticas de su territorio tales como riesgos ecológicos, manejo de conflictos, decisiones ambientales relacionadas con reforestación, disposición de desechos, sostenibilidad alimentaria, etc.
- Acercar el mundo global a la vereda para ampliar las perspectivas de vida de niños, niñas, jóvenes y adolescentes de forma que, considerando las tecnologías disponibles y las que aún no imaginamos pero que van a ser parte de su futuro cercano, se preparen mejor para una

vida laboral y productiva que no necesariamente se perciba como una dualidad campo-atraso vs. ciudad-progreso.

- Incentivar las interacciones intergeneracionales y la preservación de la memoria colectiva.

## 4. Marco Teórico y Referencial

### 4.1 Marco Teórico

La Ludoteca en la Vereda es un espacio conformado por dos elementos: la vereda y la lúdica, que se conjugan para proveer posibilidades para el esparcimiento y el ejercicio de derechos culturales de manera individual y colectiva. Este contexto no es nuevo a nivel global, sin embargo, será nuevo en los escenarios y para las poblaciones en donde se implemente, dado que una de las premisas es su no existencia al momento de abordar el proyecto.

#### 4.1.1 *La Vereda*

La República de Colombia está compuesta por entidades territoriales de segundo nivel denominadas departamentos y distritos, y de tercer nivel llamadas municipios y territorios indígenas. El municipio es la entidad territorial fundamental de la división político-administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa. (Instituto Geográfico Agustín Codazzi, 2018). La vereda, por otra parte, es una porción de terreno dentro de un municipio, delimitada generalmente por accidentes geográficos, naturales o culturales, que carece de estructura administrativa propia y es gestionada desde la cabecera municipal con los recursos municipales. La población de la vereda constituye una unidad social en lo colectivo y una unidad de producción en lo económico.

#### 4.1.2 *La Lúdica y el Juego*

El sentido lúdico según la Real Academia Española (2021) es esencial en el concepto que se propone implementar, entendido en su sentido más amplio, que abarca actividades humanas que apelan al juego, el entretenimiento, la diversión, como puerta para la introducción en la cotidianidad de elementos más profundos como la cultura y el arte desde la niñez. Gross (1902, citado en Martínez Rodríguez, 2008) fue el primero en plantear el juego como método esencial de interacción y aprendizaje en su Teoría del Juego como Anticipación Funcional, la cual sostiene que todo animal juega como preparación para la vida, y así mismo lo hace el ser humano en su calidad de animal racional, que el ser humano juega por instinto, es decir, que el juego es una necesidad biológica, que actúa como preparación para la supervivencia y el desenvolvimiento del adulto, y que el juego es un ejercicio preparatorio necesario para la maduración que no se alcanza sino al final de la niñez.

Otra conceptualización del juego que resulta útil para la formulación de la ludoteca por su validez y pertinencia, es la de Vygotsky según la cual contribuye al desarrollo y al aprendizaje,

porque ayuda a autorregular el comportamiento y a convertir el autocontrol en una función interna (Vygotsky, 1978). Esta teoría establece que el juego es una actividad social en la cual, gracias a la cooperación con otros y al trabajo en equipo, se desarrollan roles que se complementan entre sí y generan relaciones de sinergia. Vygotsky coincide con Piaget en la importancia del juego simbólico y señala cómo el individuo transforma algunos objetos y en su imaginación los convierte en otros que tienen para él un significado distinto (Piaget, 2011). Por supuesto esto aplica además a otras herramientas usadas en los espacios de aprendizaje que llevan a vincular el juego con la lectura, el libro y la biblioteca como puente de aprendizaje y forman parte crucial de la iniciativa, soportados en el placer y deleite que proporcionan a los participantes el acercamiento al aprendizaje, usando el juego como excusa para llegar a las lecturas literarias y poéticas o informativas y educativas.

El fomento de la lectura se ha convertido en las últimas décadas, en una estrategia crucial de los gobiernos para aumentar la calidad de vida de las poblaciones, acrecentar su capital humano y potenciar la riqueza simbólica de los ciudadanos, consecuencias que redundan en sociedades más preparadas y letradas. La lectura, en cantidad y calidad, expone en cierta medida los avances culturales de una nación (DIMPE, 2017).

#### 4.1.3 *La Ludoteca*

Según la Real Academia Española (2021b) ludoteca, proviene del francés *ludothèque*, y este a su vez del latín *ludus* 'juego' y del francés *thèque* 'teca', 'caja', sufijo que significa depósito, lugar para guardar algo o donde se realizan ciertas actividades (Gramaticas.net, 2021).

“La ludoteca promueve las habilidades para la vida, puesto que el juego en este entorno protector permite el autoconocimiento, la empatía, la comunicación efectiva o asertiva, favorece las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, la solución de problemas y conflictos, el pensamiento creativo, el pensamiento crítico, el manejo de emociones y sentimientos y el manejo de la tensión y el estrés.” (Mesa Técnica de Ludotecas, 2017, p. 13).

El uso de la palabra ludoteca conlleva la introducción deliberada de un término relativamente desconocido para la generalidad de las comunidades rurales en Colombia, con lo cual se busca generar interés, despertar curiosidad y sensibilizar hacia algo novedoso sobrepasando el estereotipo de biblioteca que se limita a ofrecer libros para niños y niñas con fines escolares, teniendo en cuenta que la iniciativa involucra poner a disposición libros, juegos,

juguets, instrumentos musicales, herramientas y espacios para el juego, la lectura y las manifestaciones culturales a personas de todas las edades y condiciones.

Gradualmente y de manera evolutiva, la ludoteca proporcionará esparcimiento a los habitantes de la vereda al permitirles disfrutar y compartir, individualmente, en familia y como comunidad, saberes propios y ajenos, desarrollar talentos, generar identidad, fortalecer el tejido social y promover el acercamiento intercultural a través de actividades presenciales y virtuales, mediante el uso de las nuevas tecnologías, cuando esto sea posible.

## **4.2 Marco Referencial**

### *4.2.1 Marco Jurídico y Normativo*

La **Declaración Universal de los Derechos Humanos** proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en París el 10 de diciembre de 1948, en su artículo 24 establece que “Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre (Naciones Unidas, 1948).

La **Declaración de Friburgo** indica que “Toda persona, individual y colectivamente, tiene el derecho de acceder y participar libremente, sin consideración de fronteras, en la vida cultural a través de las actividades que libremente elija (...) participar en las diferentes formas de creación y sus beneficios. Toda persona, individual o colectivamente, tiene derecho a participar en el desarrollo cultural de las comunidades a las que pertenece ... responsabilidad de interactuar y, cuando sea necesario, de tomar iniciativas para velar por el respeto de los derechos culturales, y desarrollar modos de concertación y participación, con el fin de asegurar la puesta en práctica, en particular para las personas desaventajadas por su situación social o de pertenencia a una minoría” (Observatorio de la Diversidad y los Derechos Culturales, 2007).

La **Declaración de los Derechos del Niño** establece que “se le dará una educación que favorezca su cultura general y le permita, en condiciones de igualdad de oportunidades, desarrollar sus aptitudes y su juicio individual” (ONU, 1959).

La **Convención sobre los Derechos del Niño** en su artículo 31 establece que “Los estados parte reconocen el derecho del niño y la niña al descanso y el esparcimiento, al juego y a las actividades recreativas propias de su edad y a participar libremente en la vida cultural y en las artes” (UNICEF, 1989).

La **Constitución Colombiana** reconoce y consagra los derechos fundamentales del pueblo, incluyendo velar por “el mejoramiento de la calidad de vida de la población”. Los

artículos 44, 45, 52 y 64 hacen referencia al derecho a la educación, la recreación, la libre expresión, la práctica del deporte, el aprovechamiento del tiempo libre, las manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas que tienen los ciudadanos dentro de su formación integral, así como la responsabilidad de la familia, el estado y la sociedad en garantizar el desarrollo armónico e integral del ejercicio pleno de dichos derechos (*Constitución Política de Colombia*, 1991).

La Ley 397 de 1997, o **Ley General de Cultura**, dicta “normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura” (Congreso de Colombia, 1997) .

La **Ley 1251 de 2008** tiene como finalidad "lograr que los adultos mayores sean partícipes en el desarrollo de la sociedad, teniendo en cuenta sus experiencias de vida, mediante la promoción respeto, restablecimiento, asistencia y ejercicio de sus derechos ... para su inclusión en la vida política, económica, social y cultural de la Nación" (Congreso de Colombia, 2008).

**El Código de la Infancia y la Adolescencia** en su Artículo 30 establece “Los niños, las niñas y los adolescentes tienen derecho al descanso, esparcimiento, al juego y demás actividades recreativas propias de su ciclo vital y a participar en la vida cultural y las artes. Igualmente, tienen derecho a que se les reconozca, respete, y fomente el conocimiento y la vivencia de la cultura a la que pertenezcan (Congreso de Colombia, 2006).

La Ley 1379 de 2010 o **Ley de Bibliotecas Públicas** define criterios, actores y recursos que pueden servir de canal para allegar apoyos que permitan establecer y consolidar la iniciativa comunitaria alrededor de la ludoteca.

La **Estrategia de Atención Integral a la Primera Infancia de Cero a Siempre**, establece fundamentos técnicos, políticos y de gestión que aclaran la importancia del juego y la recreación como elementos clave para el desarrollo integral del niño y la niña (Comisión Intersectorial para la Atención Integral de la Primera Infancia, 2013).

El documento **Lineamientos Ludotecas en Colombia**, elaborado por un equipo de personas e instituciones del sector público y privado, de nivel local e internacional provee una sólida guía para las ludotecas en relación con su conceptualización, funcionamiento y sostenibilidad señalando a la ludoteca como garante de derechos de niños, niñas y adolescentes: “Por tanto, la ludoteca como ambiente y entorno protector de los niños, las niñas y los adolescentes promueve el juego como derecho en interdependencia con los demás derechos,

fundamentado en el principio de la protección integral y del interés superior de la infancia, y favoreciendo el desarrollo infantil. Así mismo, en la ludoteca los niños, las niñas y los adolescentes son seres lúdicos, activos, propositivos, que juegan, comparten con sus pares, se expresan en un acto de libre voluntad caracterizado por el goce; eligen con autonomía los juegos, conocen sus límites y se autorregulan; se reconocen como sujetos de derechos y protagonistas de su propio aprendizaje y desarrollo” (Mesa Técnica de Ludotecas, 2017). El documento señala a la ludoteca como una institución al servicio de la sociedad, responsable de múltiples funciones: recreativa, educativa, socioeconómica, comunitaria, de investigación, formativa, pedagógica contextualizada, social comunitaria, cultural, preventiva, promotora de derechos, ambiental y de equidad.

#### 4.2.2 *Marco Institucional*

##### 4.2.2.1 *Sector Público*

En cumplimiento del mandato constitucional, las instancias del poder ejecutivo a nivel de gobernaciones y alcaldías han venido impulsando el desarrollo cultural de sus comunidades con la asignación de presupuesto y creación de cargos responsables de promover la cultura en sus territorios, cada uno de acuerdo con el nivel de sus ingresos, bien sea desde un modesto Coordinador Cultural con limitados recursos hasta una Secretaría de Cultura sólida y robusta, con un nutrido presupuesto.

A nivel nacional los Ministerio de Cultura y de Educación con su programa **Leer es mi Cuento** (Ministerio de Cultura, 2021), la Biblioteca Nacional con la **Red Nacional de Bibliotecas** (*Red Nacional de Bibliotecas Públicas*, 2021) y el **Programa Nacional de Bibliotecas Rurales Itinerantes (BRI)** (Biblioteca Nacional de Colombia & Red Nacional de Bibliotecas Públicas, 2018), se constituyen en instancias con las que establecer sinergias y proveen apoyos mutuamente benéficos para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones y programas de una parte, y la ludoteca comunitaria de otra.

##### 4.2.2.2 *Sector Privado*

En el sector privado existen organizaciones con un fuerte compromiso con la protección de los derechos culturales, comunitarios y de la infancia. **Mission Enfance** (Ils Sont Demain, 2017) es una organización internacional que desde hace más de veinte años lleva a cabo, en Colombia, acciones y programas con el fin de luchar contra los efectos de la pobreza y del conflicto armado en la infancia.

La iniciativa **aeioTU** tiene como misión desarrollar el potencial de los niños y las niñas para transformar comunidades de manera innovadora y sostenible a través de operar con excelencia un modelo innovador, escalable y financieramente sostenible para el desarrollo integral de la primera infancia del mundo, estableciendo relaciones y desarrollado acciones de apoyo con organizaciones que desarrollan objetivos similares (aeiotu, 2020)

**Funlibre** es una organización que desarrolla estrategias de acercamiento a la comunidad a través de la recreación, el ocio y tiempo libre y ha generado material valioso para la conceptualización e implementación de ludotecas (Bautista, 2000).

Por su parte, la Corporación Juego y Niñez desde 1999 impulsa iniciativas alrededor del juego y la lúdica para cerrar brechas sociales y culturales, y juega un rol importante en la generación no solo de iniciativas sino en la conceptualización teórico-práctica del juego y la ludoteca. Su programa **Ludotecas Naves** incluye una metodología para la creación y sostenimiento de estos espacios que constituye una herramienta valiosa para quienes se adentran en ellas (Corporación Día de la Niñez, 2009).

#### *4.2.3 Estado del Arte*

“Las primeras Ludotecas registradas de las cuales se tiene conocimiento surgen como proyectos para atender niños y niñas deficientes y como un servicio de préstamo de juguetes. Se trata de las Toy Loan, en los Ángeles, EEUU (1934) y Lekotek, en Suecia (1963). A partir de entonces, instituciones similares empiezan a instalarse por los cinco continentes, en una gran diversidad de espacios, constituyendo así una posibilidad de respuesta a la necesidad cada vez mayor de rescatar la oportunidad y el derecho de jugar.

La UNESCO lanza en 1960 la idea de crear ludotecas a nivel internacional y van surgiendo así nuevos proyectos en hospitales, cárceles, centros comunitarios escuelas, asociaciones, barcos, etc. Se destaca el gran movimiento ludotecario en Francia, España, Gran Bretaña, Australia, Italia y Portugal.

En Latinoamérica las primeras ludotecas surgen a partir de década de los 70 con proyectos en Brasil, Uruguay, Perú, Argentina, Cuba, Costa Rica. En los últimos años también en otros países como Colombia, Ecuador, Paraguay, Bolivia, México, Panamá, Venezuela y Honduras.

“En Colombia en la década de los 80 ya se contaba con algunas experiencias apoyadas por la FLALU<sup>2</sup>, en los 90 dentro del proyecto “una ludoteca para Ti” apoyada por la OMEP<sup>3</sup> (Québec, Canada) fueron creadas ludotecas comunitarias. Hoy se pueden constatar diversos proyectos de ludotecas implementados tanto a nivel público como privado, atendiendo principalmente poblaciones en alto riesgo y ofreciendo este espacio para el desarrollo de la recreación como un derecho fundamental de todos, teniendo como marco general el Plan Nacional de Recreación” (Bautista, 2000).

“En Colombia, hacia el año 1977, se introdujo la ludoteca con la propuesta circulante para padres y madres de familia impulsada por la Fundación Cinde<sup>4</sup> de Colombia, organización que promovió la creación de espacios adecuados para el desarrollo físico y psicosocial de niños, niñas y jóvenes en situación de vulnerabilidad”, como lo afirma Patiño citado en (Mesa Técnica de Ludotecas, 2016).

A partir de allí surgieron diferentes experiencias que promovieron la ludoteca como una alternativa de atención y desarrollo de la infancia, tales como la Asociación Colombiana de Educación Preescolar en Bogotá que en 1991 creó la Ludoteca Comunitaria Eva Balke, en 1996 el gobierno canadiense promovió el proyecto “Una ludoteca para ti” en el barrio La Igualdad, en el suroccidente de la Bogotá, y otra en el barrio Santa Inés, en la denominada Calle del Cartucho (Mesa Técnica de Ludotecas, 2016).

La Fundación Solidaria La Visitación, en Medellín ha promovido desde 1989 las ludotecas barriales buscando el desarrollo de habilidades y competencias ciudadanas para la vida, así mismo para el año 2000 la Gobernación de Cundinamarca implementó espacios lúdico-formativos que buscan el desarrollo de habilidades y destrezas a nivel psicomotriz y cognitivo en los niños y las niñas (Gobernación de Cundinamarca, 2019).

La Biblioteca Comunitaria Raíz de Barro ubicada en el Barrio La Arboleda Sur en la localidad de Rafael Uribe Uribe en Bogotá promueve el desarrollo humano integral, la defensa de los derechos humanos, el acceso a la cultura, la paz, la justicia social y la reconciliación. Presta servicios bibliotecarios que fomentan procesos educativos, comunitarios, artísticos y

---

<sup>2</sup> FLALU, Federación Latinoamericana de Ludocreatividad en Argentina

<sup>3</sup> OMEP es una organización internacional, no gubernamental y sin fines de lucro con Estatus Consultivo ante la UNESCO, UNICEF, ECOSOC y CONSEJO DE EUROPA. OMEP tiene actualmente representación en más de 70 países.

<sup>4</sup> Cinde, Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano.

culturales, realiza trabajo en red con organizaciones civiles y mantiene alianzas colaborativas con entidades gubernamentales y no gubernamentales, así como también presta servicios de promoción de lectoescritura, refuerzo escolar y promoción del juego como herramienta de aprendizaje a la comunidad. Estos servicios se ofrecen gracias a la gestión de las organizaciones partícipes, aportes voluntarios de los miembros de la comunidad.

La Red Municipal de Bibliotecas y Ludotecas Públicas de Tocancipá, perteneciente a la Secretaría de Cultura y Patrimonio de este municipio, es un conjunto de espacios en los que se concretan, dinamizan, impulsan e integran diversas actividades, servicios y programas para que los usuarios puedan acceder a la información y al conocimiento, la educación y la cultura, por medio de actividades que giran alrededor del libro, la lectura y diversas manifestaciones culturales, formando usuarios críticos y autónomos que cuentan con herramientas para hacer uso de la información transformándola en conocimiento a través de experiencias significativas les brindan oportunidad de mejorar la calidad de su vida personal y la de las comunidades a las que pertenecen.

Las Ludotecas Municipales de Zipaquirá, de la Secretaría de Familia y Desarrollo Social del municipio, son espacios de sana convivencia para los niños, niñas, adolescentes y familias, en los cuales se promocionan sus derechos a través de la lúdica, la convivencia y el aprovechamiento del tiempo libre.

Por otro lado, surgen las ludotecas **Naves** como espacios alternativos que promueven el juego no sólo como algo necesario para el desarrollo sino como una actividad fácil ya que el ejercicio lúdico se puede vivir en diferentes espacios, tales como la casa, la calle, el barrio, la ciudad, la esquina, la vereda y sin duda alguna en el espacio virtual, de esta manera logrando no solo llegar a los niños y las niñas sino a la población adulta, dando a entender que el juego no es sinónimo de perder el tiempo sino un ejercicio de construcción de procesos formativos y educativos (Corporación Día de la Niñez, 2009).

En Colombia hay más de 177 ludotecas dirigidas por entidades privadas y públicas, tales como la Alcaldía Mayor de Bogotá (Libros y Libros, 2018), la Secretaría de Educación Distrital, la Gobernación de Cundinamarca, la Red de Ludotecas de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, el Departamento del Tolima y su Secretaría de Salud, El Departamento de Casanare, el Ministerio de Educación Nacional, la Corporación Día de la Niñez y Colsubsidio, entre otras. (Corporación Día de la Niñez, 2009).

El marco normativo, el marco institucional y el estado del arte, proporcionan un escenario propicio para la formulación del proyecto cultural Ludoteca en la Vereda porque contribuyen al aprovechamiento de los derechos culturales y la democratización de la cultura alineados con la forma que esta iniciativa propone.

## 5. Modelo Conceptual de la Ludoteca en la Vereda

La Ludoteca en la Vereda es una iniciativa comunitaria, nacida en la vereda como propuesta de una habitante de la vereda, para la vereda, que busca brindar espacios para el ejercicio de los derechos culturales a través de la lúdica y el arte.

**Figura 4**

*Concepto de Ludoteca en la Vereda*



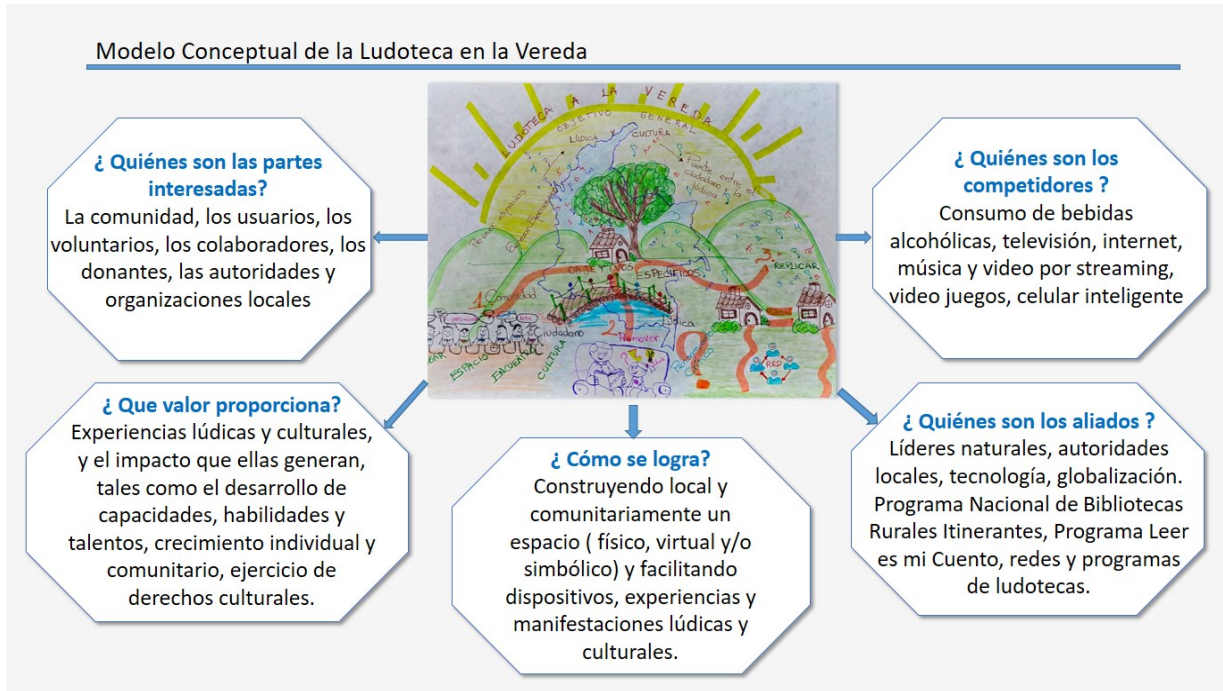
Fuente: Elaboración propia

### 5.1 Alcance del Proyecto

El alcance del proyecto cubre la definición del Modelo de Ludoteca para entornos veredales, el cual será validado por medio de la implementación de una ludoteca piloto que producirá un modelo ajustado de acuerdo con la experiencia práctica alcanzada en este proceso. Las preguntas fundamentales sobre el concepto de la ludoteca se responden a continuación, al nivel en que están precisadas en esta etapa previa al desarrollo del proyecto.

**Figura 5**

*Formulación del proyecto*



Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Población Objetivo

El proyecto está orientado a municipios de categorías 4, 5 y 6 (Congreso de Colombia, 2000), por ser aquellos en los cuales la capacidad financiera está más distante de priorizar las iniciativas culturales y recreativas a nivel rural y en consecuencia, en su gran mayoría carecen de espacios e infraestructura para tales fines.

Dentro de cada vereda el público objetivo de la ludoteca es la totalidad de la población, segmentada de la siguiente manera:

Los menores: infantes, niños, niñas y jóvenes.

Los mayores: adultos jóvenes, adultos medios y adultos mayores.

Al considerar la población objetivo se tendrá en cuenta la diversidad que ella puede presentar en múltiples aspectos: edad, género, cultura, ideología, nivel económico, educativo y sociocultural, capacidades físicas y cognitivas, etc.

### 5.3 Matriz de Marco Lógico (MML)

Esta herramienta permite visualizar y validar la completitud e integridad del proyecto planteado a través de una relación jerárquica por medio de los siguientes niveles:

1. **Fin:** impacto o contribución que se alcanza al tener el proyecto culminado, el cual puede estar compuesto por uno o más elementos.
2. **Propósito:** objetivo central del proyecto. El proyecto termina cuando se consigue el propósito y eso sucede cuanto se tienen los componentes culminados.
3. **Componentes o productos:** son los entregables, sean bienes, servicios o productos tangibles del proyecto, resultantes de la ejecución de las actividades.
4. **Actividades:** son el hacer necesario para generar los componentes, a alto nivel.

**Tabla 2**

Matriz de Marco Lógico

	Jerarquía de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Fin</b>	Contar con espacios para el ejercicio de los derechos culturales y dinámicas de esparcimiento, juego y acercamiento al arte y a manifestaciones culturales y comunitarias en veredas del territorio nacional que carezcan de ellos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad del espacio</li> <li>- Número de programas y eventos</li> <li>- Crecimiento de población atendida</li> </ul>	Visita para realizar la verificación visual Listado o inventario de servicios, programas y eventos	
<b>Propósito</b>	1. Disponer de un Modelo de Ludoteca Veredal  2. Obtener retroalimentación y mejorar el modelo mediante un Piloto de Ludoteca	Documento que presente los medios para: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveer el espacio</li> <li>- Desarrollo de actividades lúdicas y prácticas artísticas</li> <li>- Dar continuidad a la ludoteca</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentación de experiencias</li> <li>- Ajuste al diseño</li> </ul>	Revisión del documento físico o digital  Registros de documentación del piloto Plan de actividades Evaluación de actividades	
<b>Componentes o Productos</b>	Modelo de Ludoteca en la Vereda	Documento con el Modelo de Ludoteca en la Vereda ajustado con la experiencia del piloto	Revisión del documento, que desarrolle contenidos para: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveer espacio físico</li> <li>- Dotación de colecciones</li> <li>- Gestión para sostenibilidad y continuidad</li> </ul>	
	Ludoteca piloto operando	Ludoteca piloto funcionando en un lugar de la vereda, con dotación, horarios y programas de actividades, colaboradores	Visita a la ludoteca Registros documental o audiovisual de la ludoteca y de las actividades	Hay al menos un líder en la comunidad dispuesto a promover la iniciativa

Jerarquía de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	a cargo de ella y evidencia de participación comunitaria		
<b>Actividades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir los elementos del modelo: diseño conceptual, gestión de la oferta, gestión de alianzas, gestión financiera y gestión de comunicaciones</li> <li>2. Integrar el documento del Modelo de Ludoteca en la Vereda</li> <li>3. Implementar la ludoteca piloto</li> <li>4. Ajustar el Modelo de Diseño con base en la experiencia del piloto</li> </ol>	<p>Documento de Modelo de Ludoteca en versión inicial</p> <p>Ludoteca operando</p> <p>Documento de Modelo de Ludoteca actualizado</p>	<p>Revisión del documento</p> <p>Visita a la ludoteca</p>	<p>Hay al menos un líder en la comunidad dispuesto a promover la iniciativa</p>

Fuente: Elaboración propia

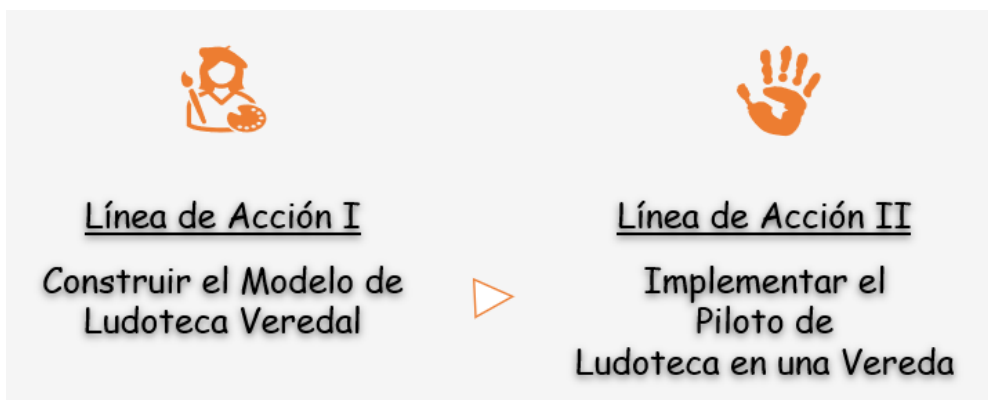
En una sección posterior de este documento se describe el alcance de las actividades a desarrollar.

#### 5.4 Líneas de Acción

La ejecución del proyecto requiere el desarrollo de dos líneas de acción directamente asociadas a los objetivos del proyecto.

**Figura 6**

*Líneas de Acción del Proyecto*



Fuente: Elaboración propia

El objetivo de la línea de acción I es crear un Modelo de Ludoteca en la Vereda que incluya su fundamento filosófico y conceptual, su enfoque estratégico plasmado en visión, misión, principios y valores, un portafolio de posibilidades de la oferta de la ludoteca para la comunidad alineada con dicho enfoque, el mapa de procesos que daría soporte a los contenidos, espacios y servicios que se ofrecen, alternativas para la estructura organizativa, la financiación y obtención de recursos, y finalmente, directrices y herramientas para el monitoreo y gestión de la ludoteca. Para desarrollar esta línea de acción es fundamental realizar una investigación del entorno típico de una vereda en distintos municipios en condiciones precarias y de ser posible, algunos ejemplos nacionales, para poder hacer definiciones pertinentes y objetivas basadas en las consideraciones de la realidad nacional.

Todo esto conformará el modelo de ludoteca estructurado como un conjunto de piezas de lego, que posteriormente podrán ser incorporadas **de manera flexible** en la implementación

específica de cada ludoteca en una vereda. El carácter del modelo resultante es eminentemente propositivo, no rígido ni impositivo.

En la línea de acción II se hará el despliegue del modelo creado para implementar un piloto de ludoteca en la vereda Chatasugá del Municipio de Choachí, mediante el cual, como resultado de la experiencia se descubrirá qué funciona y qué debe mejorarse en el modelo diseñado, produciendo una versión enriquecida y ajustada del mismo, de acuerdo con los aprendizajes que se deriven de la experiencia de implementación del piloto.

## 5.5 Resultados Entregables del Proyecto

Como producto de la ejecución del proyecto se generarán los resultados descritos a continuación.

### Figura 7

#### Resultados del Proyecto



Fuente: Elaboración propia

1. Modelo de Ludoteca en la Vereda, que comprende:
  - Definición de Estrategia: visión, misión, principios y valores
  - Mapa de procesos: estratégicos, misionales y de apoyo.
  - Estructura organizativa
  - Definición de recursos
  - Alternativas de financiación
  - Modelo de gestión de la Ludoteca

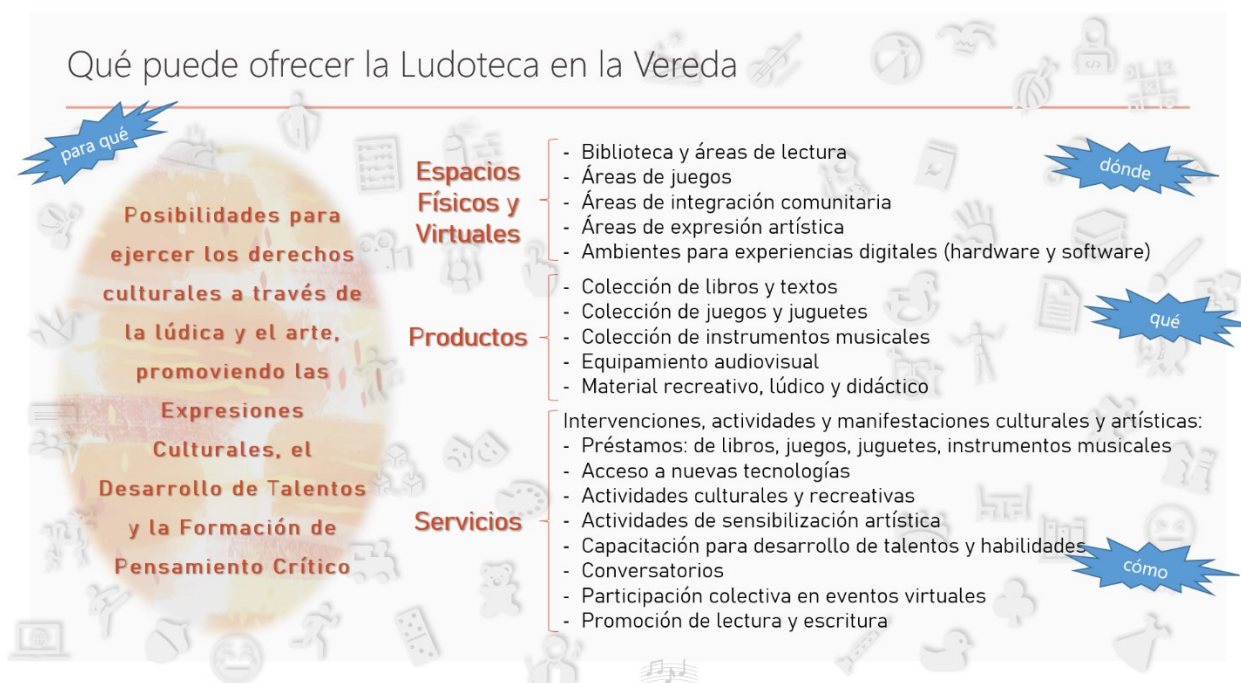
2. Ludoteca Piloto en la vereda Chatasugá implementada y en funcionamiento.

## 5.6 Oferta de la Ludoteca

Cada ludoteca desarrollará y actualizará su propia oferta **de manera flexible, creativa y adecuada a los intereses y preferencias de la comunidad**, así como a las circunstancias de su territorio. El espectro de posibilidades de su oferta es amplio y dinámico, enmarcadas dentro de lo que se indica a continuación, sin limitarse a ello.

**Figura 8**

*Oferta de la Ludoteca en la Vereda*



Fuente: Elaboración propia

La ludoteca veredal cumple su cometido con la integración de tres componentes:

**Espacios** o lugares físicos y virtuales en los cuales la comunidad puede acceder y hacer uso de los contenidos y servicios que provee la ludoteca. Este espacio será escenario para biblioteca, lectura, juegos, experimentación artística, interacción comunitaria. En el ámbito digital el espacio incluye las plataformas de hardware y de software correspondientes, cuando aplica.

**Contenidos** tales como juegos individuales y de mesa que propicien la interacción familiar, juguetes que desarrollen capacidades en los niños y las niñas de todas las edades, instrumentos musicales, libros y textos de todo tipo, en formatos físico y digital, material pedagógico y didáctico y material audiovisual que abra puertas al conocimiento y experimentación de las artes en sus diversas manifestaciones, siempre de acuerdo con las demandas que cada vereda en particular vaya expresando o la gestión de la ludoteca encuentre oportuno y viable proporcionar.

**Servicios** por medio de los cuales se da forma concreta al accionar de la ludoteca y los cuales se estarán afinando y sintonizados permanentemente con las condiciones y evolución que se vaya dando en la apreciación y uso de sus facilidades por parte de la comunidad. A manera ilustrativa, algunos de los posibles servicios incluyen actividades, programas, planes y eventos relacionados con estas áreas.

### **Figura 9**

#### *Espectro de oferta posible de productos y servicios*

• Lectura, escritura y oralidad (LEO)	- Escultura	• Tertulias
• Juegos:	• Artes visuales:	• Cocina
- De mesa	- Cine	• Horticultura
- Al aire libre	- Fotografía	• Jardinería
- Videojuegos	• Artes escénicas:	• Entrenamiento físico y mental:
- Tradicionales	- Teatro	- Deportes
- Rompecabezas	- Danza	- Yoga
• Artes plásticas:	- Música y canto	- Meditación
- Dibujo	- Títeres	
- Pintura	- Circo	
	• Manualidades	

Fuente: Elaboración propia

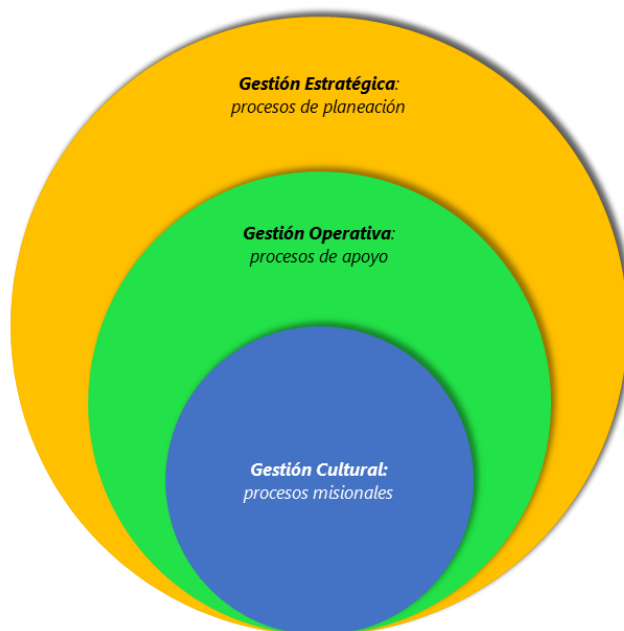
Considerando que la población objetivo comprende personas de diversas edades y condiciones, la ludoteca desarrollará actividades y prestará sus servicios en horarios flexibles, incluyendo los que están fuera de las jornadas laborales y escolares. Así mismo, el lugar físico incluirá señalización, rampas de acceso en lugar o además de escaleras para personas con dificultades de movilidad, adecuadas medidas de bioseguridad, higiene frecuente y mantenimiento de juegos y juguetes, materiales con características tales como libros con letras grandes, audiolibros o libros en Braille para quienes tienen limitaciones visuales, no saben leer, o lo hacen con dificultad, comunicación con lenguaje de señas, etc.

## 6. Modelo de Gestión

La ludoteca consiste en una organización comunitaria en la que la gestión se realiza en tres niveles.

### Figura 10

*Niveles del Modelo de Gestión*



Fuente: Elaboración propia

**Gestión Estratégica:** consiste en establecer la identidad de la ludoteca a través de la misión, visión, principios y valores.

**Gestión Operativa:** se lleva a cabo estableciendo objetivos, metas, estrategias e indicadores de avance y de resultado que permiten asegurar la viabilidad de la ejecución de los procesos misionales propios de la gestión cultural.

**Gestión Cultural:** comprende los procesos misionales de la ludoteca destinados a gestionar la demanda y oferta de productos y servicios culturales.

**Figura 11**

*Elementos de la Planeación Estratégica*



Fuente: Elaboración propia

Las definiciones que se realicen en estas tres áreas estarán plasmadas en el **Plan Estratégico** de la Ludoteca.

Este plan incluye dos grandes áreas:

Definición de la **identidad** de la ludoteca, a través de su visión, misión, principios y valores que la rigen.

Definición de su **accionar** a través de un plan de trabajo que establece objetivos, metas y estrategias, junto con indicadores de medición tanto de la gestión como del desempeño (resultados).

Este plan se usa de manera continua como guía para la toma de decisiones, se verifica su cumplimiento mensualmente y se actualiza al menos una vez al año.

## **6.1 Análisis FODA**

La iniciativa de una ludoteca en una vereda tiene aspectos positivos y negativos, algunos de orden interno y otros externos, de los cuales es importante adquirir conciencia para manejarlos oportunamente favoreciendo el éxito del proyecto, como los que se exponen a continuación.

**Figura 12**

*Análisis FODA de Ludoteca en la Vereda*

	Positivo	Negativo
Interno	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Iniciativa integrada con la comunidad</li><li>• Concepto simple basado en la lúdica</li><li>• Estructura flexible</li><li>• Amplias posibilidades de oferta</li><li>• Diversidad de estrategias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de sintonía en la oferta</li><li>• Falta de continuidad en la financiación</li><li>• Inexperiencia en gestión de ludotecas</li></ul>
Externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Curiosidad</li><li>• Cobertura a toda la población</li><li>• Cercanía a los usuarios</li><li>• Interés por el enfoque de derechos</li><li>• Digitalización global</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de liderazgo o sentido comunitario</li><li>• Reservas hacia lo desconocido</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Claves para el Éxito

Para que la iniciativa Ludoteca en la Vereda sea exitosa, se consideran de gran relevancia los factores indicados a continuación, los cuales deben ser tenidos en cuenta de manera continua al hacer análisis, tomar decisiones y ejecutar acciones durante todo el proyecto.

**Figura 13**

*Claves para el éxito de Ludoteca en la Vereda*



Fuente: Elaboración propia

### 6.3 Cadena de Valor

**Figura 14**

*Cadena de Valor de Ludoteca en la Vereda*



Fuente: Elaboración propia

La ludoteca gestiona la oferta de productos y servicios para satisfacer la demanda cultural, y genera como valor agregado el consumo y aprovechamiento de dicha oferta.

Para realizar su misión, se desarrollan tres tipos de procesos, como se describe en el gráfico anterior:

**Procesos Estratégicos:** incluyen la planeación, la evaluación y el control del accionar de la ludoteca.

**Procesos de Apoyo:** incluyen actividades en las áreas de comunicaciones, finanzas, gestión de recursos físicos, talento humano, tecnología y recolección de fondos.

**Procesos Misionales:** son la razón de ser de la organización y consisten en la gestión de la oferta de productos y servicios culturales a través de las actividades necesarias para su diseño, implementación, promoción y divulgación y por último distribución del producto o prestación del servicio.

## 6.4 Estrategias

**Figura 15**

*Gráfica de Estrategias*

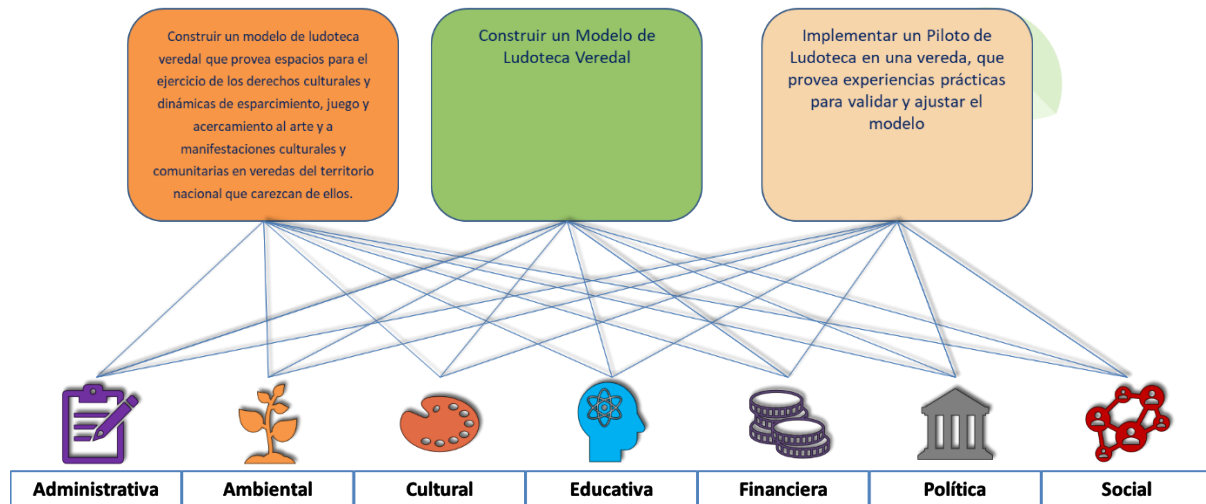


Fuente: Elaboración propia

Un análisis de los objetivos general y específicos del proyecto permite identificar un conjunto de estrategias cuya ejecución permitirán alcanzarlos de manera integral y consistente.

**Figura 16**

*Estrategias de Ludoteca en la Vereda*



Fuente: Elaboración propia

**6.4.1 Estrategia Administrativa**

Su objetivo es facilitar la gestión, consolidar la identidad y asegurar la sostenibilidad de la ludoteca por medio de funciones de apoyo que permitan los colaboradores de ludoteca enfocarse en las actividades culturales y lúdicas que son su razón de ser.

Se desarrolla a través de funciones como:

- Realizar la Planeación Estratégica, definiendo concepto, visión, misión, principios, valores y políticas de la ludoteca.
- Definir la Cadena de Valor, sus procesos y procedimientos y desarrollar guías y herramientas de ayuda para su aplicación, en áreas como:
  - Planeación, evaluación y control
  - Gestión de alianzas, tecnología, comunicaciones e imagen
  - Gestión de recursos físicos (logística e inventarios)
  - Gestión de Talento Humano
  - Gestión cultural: diseño, implementación, promoción, divulgación, distribución y ejecución de programas y eventos
- Ejecutar la estrategia financiera

- Definir y obtener colecciones, catálogos y equipamiento de material lúdico (juegos y juguetes), bibliográfico y artístico.
- Suministrar consultoría gratuita y no intrusiva para el desarrollo de iniciativas, planes y programas en la ludoteca.

Sistematizar los aprendizajes y las experiencias para ajustar el modelo de la Ludoteca.

#### 6.4.2 *Estrategia Ambiental*

Tiene como finalidad desarrollar y afianzar los lazos entre la comunidad y el territorio como medio para forjar identidad y asegurar la sostenibilidad ambiental.

Esta estrategia implica:

- Impulsar el respeto por el ecosistema y la creación de una cultura de reconocimiento, protección y conservación del entorno en el que están localizadas la población y la ludoteca.
- Promover el reconocimiento del territorio y tomar acción para mitigar los riesgos que afronta, como la disposición de desechos, desforestación, uso de energías contaminantes, etc.
- Establecer convenios con organismos locales y foráneos para consolidar la sostenibilidad del ecosistema.
- Generar experiencias, valores y buenas prácticas en relación con el medio ambiente.

#### 6.4.3 *Estrategia Cultural*

Su objetivo es proveer un contexto y medios para que la población de la vereda pueda ejercer sus derechos culturales abriendo posibilidades para la expresividad artística de la comunidad y prácticas favorables para el uso creativo del tiempo libre.

Consiste en:

- Gestionar la oferta de productos y servicios lúdicos y culturales, puesta a disposición de escenarios, manifestaciones, experiencias e intercambios para la comunidad veredal.
- Realizar actividades lúdicas, culturales y artísticas incorporando voluntariado de ludotecarios, artistas, mediadores y gestores culturales.
- Favorecer el desarrollo de habilidades y talentos artísticos y culturales entre los habitantes de la vereda.
- Crear sinergias con programas e iniciativas nacionales (como aeiotü, o Ludotecas Naves de la Corporación Juego y Niñez) e internacionales para intercambio de experiencias,

metodologías y aprendizajes alrededor de las ludotecas y la cultura en espacios comunitarios rurales.

➤ Identificar el patrimonio cultural y promover iniciativas comunitarias para preservarlo.

➤ Posible servicios lúdicos y culturales:

- |                                       |                    |                                  |
|---------------------------------------|--------------------|----------------------------------|
| • Lectura, escritura y oralidad (LEO) | • Artes plásticas: | - Música y canto                 |
| • Juegos:                             | - Dibujo           | • Cocina                         |
| - De mesa                             | - Pintura          | • Horticultura                   |
| - Al aire libre                       | - Escultura        | • Jardinería                     |
| - Videojuegos                         | • Artes visuales:  | • Entrenamiento físico y mental: |
| - Tradicionales                       | - Cine             | - Deportes                       |
| - Rompecabezas                        | - Fotografía       | - Yoga                           |
| • Manualidades                        | • Artes escénicas: | - Meditación                     |
| • Tertulias                           | - Teatro           |                                  |
|                                       | - Danza            |                                  |

#### 6.4.4 Estrategia Educativa

Su propósito es potenciar la lúdica y la cultura como forjadores de pensamiento crítico y para el desarrollo de habilidades que permitan a sus habitantes integrarse a la sociedad del conocimiento y a la comunidad gestionar asertivamente los retos que se le presenten.

Su ejecución consiste en:

- Fortalecer las habilidades de lectura y escritura crítica en población de todas las edades y realizar alfabetización de adultos.
- Promover el desarrollo de pensamiento crítico para la construcción de ciudadanía, a través del diseño y ejecución de programas y actividades en la ludoteca.
- Desarrollar talentos y habilidades para fortalecer la capacidad de los habitantes de la vereda para insertarse de manera útil y armónica en la sociedad.
- Establecer y consolidar nexos con la Secretaría de Educación Municipal y los establecimientos educativos veredales.
- Realizar alianzas con entidades educativas en Ciencias de la Educación, Gestión Cultural, Promoción de Lectura y temas afines, mediante pasantías e intercambios que favorezcan la transferencia de conocimiento dentro de la vereda.
- Crear alianzas con programas y campañas de promoción de lectura, escritura y oralidad (LEO) tales como “Leer es mi cuento” y “Bibliotecas Rurales Itinerantes (BRI)”.
- Proveer acceso básico a nuevas tecnologías, información y medios para construcción e incorporación a la sociedad del conocimiento.

- Crear alianzas con las instituciones educativas de la vereda para ofrecer manejo mediante la lúdica, en casos en los que el juego y el arte puedan ser facilitadores del aprendizaje y la integración social de los estudiantes.

#### 6.4.5 *Estrategia Financiera*

Tiene como objetivo garantizar la continuidad de la iniciativa Ludoteca en la Vereda asegurando la consecución, administración y distribución de los recursos financieros necesarios para su funcionamiento.

Su realización comprende:

- Desarrollar un sólido y continuo Programa de Recolección de Fondos.
- Desarrollar un Programa de Voluntariado con fuerte sustento en la comunidad, que permita reducir la necesidad de servicios pagos.
- Crear un Programa de Padrinos entre la población nacida pero no residente en la vereda, y los empresarios de la región.
- Realizar convenios con proveedores para obtener sin costo (como parte de su Programa de Responsabilidad Social) o a bajo costo materiales e insumos: editoriales, fabricantes de juguetes, proveedores de papelería, insumos, dotación, materiales para mantenimiento de locales, etc.
- Realizar convenios con instituciones educativas para que realicen pasantías en la ludoteca.
- Realizar acuerdos con la Alcaldías, Juntas de Acción Comunal y Fundaciones, para intercambiar recursos y minimizar costos.
- Participar en convocatorias estatales y privadas, nacionales e internacionales, que provean recursos.

#### 6.4.6 *Estrategia Política*

Tiene como objetivo crear posibilidades para que la comunidad de la vereda conozca y ejerza sus derechos culturales y construyan ciudadanía.

La forma de llevar la a cabo es a través de:

- Divulgar en la comunidad los derechos de primera y segunda generación, con énfasis en los derechos culturales, promoviendo su ejercicio a través de los escenarios, planes y programas de la ludoteca.

- Compaginar las actuaciones de la ludoteca con los lineamientos que en materia cultural se han promulgado en el país (Constitución, Ley General de Cultura) y por parte de la UNESCO.
- Crear sinergia con los actores institucionales y comunitarios presentes en la vereda y el municipio para contribuir unificadamente al desarrollo de la vereda en el contexto municipal y regional.
- Aprovechar los beneficios del Plan Nacional de Lectura y Escritura ([PNLE](#)) “Leer es mi cuento”, asimilando e incorporando sus directrices, guías y facilidades.
- Crear sinergia con las Bibliotecas Municipales logrando designación como Biblioteca Rural Itinerante ([BRI](#)).
- Visibilizar y adherir planes y programas tendientes a valorar y respetar la diversidad y las iniciativas de convivencia, paz y reconciliación en el territorio.

#### 6.4.7 *Estrategia Social.*

Su objetivo es ejercer desde la ludoteca un rol integrador que fortalezca la construcción del tejido social al interior de las comunidades y el bienestar mental y emocional de sus habitantes a través de la consolidación de la memoria colectiva, la participación proactiva en el análisis y solución de retos como el cambio climático, la seguridad alimentaria, la sostenibilidad ambiental y la consolidación de la paz

Para alcanzarla se ejecutarán acciones como:

- Crear sinergia e integración con otros actores institucionales y particulares del municipio y de la región.
- Promover la convivencia y el respeto a la diversidad a través de la interacción de niños, niñas, jóvenes, adultos y adultos mayores.
- Estimular la participación colectiva con nuevas formas de integración que generen la apropiación por el territorio, y la construcción y recuperación de la memoria, usando el tiempo libre como herramientas de transformación social y desarrollo que propenda por mejorar la calidad de vida de sus habitantes.
- Ayudar a la construcción de capital social entendido como el cúmulo de relaciones de confianza y solidaridad que tienen la capacidad de crear redes y organizaciones que unen la acción colectiva con la acción comunitaria, generando cohesión en el territorio.

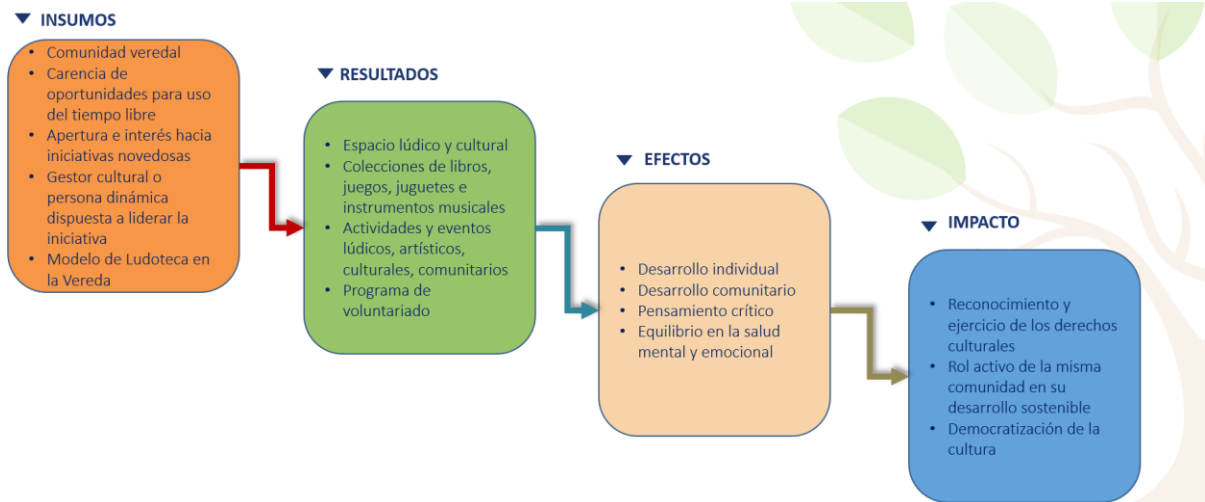


### 6.5.1 Teoría de Cambio

Se usa esta metodología para presentar una lógica causal que explica la manera en que se espera alcanzar los objetivos de la ludoteca.

**Figura 18**

*Teoría del Cambio de Ludoteca en la Vereda*



Fuente: Elaboración propia

### 6.5.2 Tablero de Control

Es una herramienta gerencial visual que muestra las dimensiones clave de la Ludoteca y los indicadores asociados a cada una de ellas de forma que fácilmente se pueda detectar su estado, tendencias y señales de alarmas. El diseño del tablero se hace con base en los objetivos e indicadores definidos. A modo de ejemplo, se presenta el tablero de un canal en YouTube.

## Figura 19

Ejemplos de tableros de control

### Vista General

#### Estadísticas del canal

Descripción general Alcance Participación Público

Tu canal recibió 10,450 vistas en los últimos 28 días



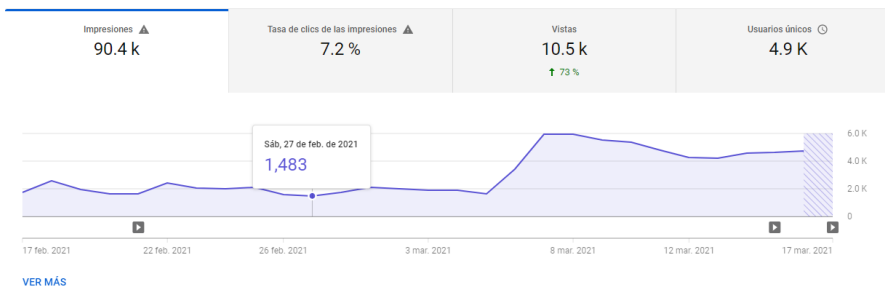
### Participación

#### Estadísticas del canal

MODO AVANZADO

Descripción general Alcance Participación Público

18 de feb. - 17 de mar. de 2021  
Últimos 28 días



#### Tipos de fuentes de tráfico

Vistas - Últimos 28 días

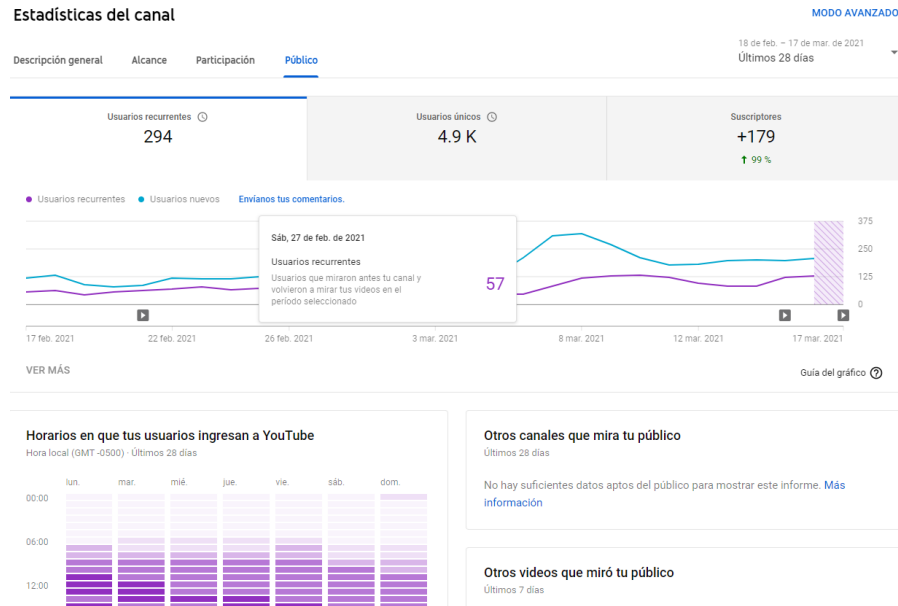


#### Impresiones y cómo derivaron en tiempo de reproducción ▲

Datos disponibles 18 de feb. - 17 de mar. de 2021 (28 días)



## Público



Fuente: (YouTube, 2021)

Una vez diseñado e implementado, el tablero construye, actualiza y despliega de manera automática las gráficas y contenidos con base en los registros de datos de la operación de la ludoteca en los cuales se basa cada indicador, apoyando así la toma de decisiones ágiles y oportunas.

### 6.6 Indicadores

El uso de indicadores es una práctica altamente efectiva para conocer, analizar y evaluar el avance y los resultados del proyecto.

#### 6.6.1 Indicadores de Gestión del Proyecto

Durante el desarrollo del proyecto, en todas sus líneas de acción, se utilizarán como principales indicadores los siguientes, que permiten identificar el estado del proyecto, generar alertas tempranas con respecto posibles desviaciones y tomar decisiones oportunas para mejorar las probabilidades de cumplir los acuerdos establecidos al formular el proyecto:

**Tabla 3**

*Indicadores de Gestión del Proyecto*

Indicadores de Gestión del Proyecto	
1. % de tiempo avanzado	= tiempo transcurrido / tiempo estimado x 100
2. % de tareas completadas	= # tareas completadas / # tareas estimadas x 100
3. % de presupuesto completado	= \$ presupuesto ejecutado / \$ presupuesto estimado x 100

Fuente: Elaboración propia

Algunos de los indicadores anteriores se podrán visualizar en el Diagrama de Trabajo Ejecutado (Burn down chart) descrito en el anexo Descripción de la Metodología Scrum, con lo cual se facilita aún más la lectura e interpretación de su significado. Los indicadores de gestión del proyecto permiten responder preguntas como: ¿Cuál es el estado de avance del trabajo? es decir, ¿qué tanto trabajo se ha ejecutado y qué tanto trabajo falta? ¿Se puede predecir que se cumplirá la meta del proyecto? ¿Deberíamos reforzar el equipo para cumplir la meta? ¿Podemos empezar a liberar personas del equipo? ¿Debemos levantar una alarma y hacer un cambio al alcance, la duración y/o el presupuesto del proyecto?

6.6.2 *Indicadores de la Línea de Acción I – Diseñar el Modelo de Ludoteca*

**Tabla 4**

*Indicadores del Diseño del Modelo de Ludoteca*

Indicadores del Diseño del Modelo de Ludoteca	
1. % de avance en Diseño del Modelo	= # tareas de Diseño del Modelo completadas / # tareas de Diseño del Modelo planeadas x 100

Fuente: Elaboración propia

6.6.3 *Indicadores de la Línea de Acción II – Implementar el Piloto de Ludoteca*

**Tabla 5**

*Indicadores de la Implementación del Piloto de Ludoteca*

Indicadores de Implementación del Piloto de Ludoteca	
1. % de avance en Implementación del Piloto	= # tareas de Implementación del Piloto completadas / # tareas de Implementación del Piloto planeadas x 100

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan ejemplos de potenciales indicadores de una ludoteca. Sin embargo, los indicadores específicos a utilizar dependerán de las metas concretas que se haya trazado la ludoteca en cada período de tiempo, típicamente de un año. De estos indicadores se mantendrá registro formal escrito y organizado, generando una historia con la cual crear y mantener gráficas de tendencias, permitan tomar con facilidad decisiones mejores y más oportunas.

**Tabla 6**

*Indicadores de Funcionamiento del Piloto de Ludoteca*

Indicadores de Productos	Indicadores de Efectos	Indicadores de Impactos
1. Cumplimiento meta de visitantes: # de visitantes / meta de visitantes X 100	1. Duración promedio de la visita a la ludoteca: # de duración de todas las visitas (minutos) / # de visitas	1. Cumplimiento meta de eventos en colaboración con la Alcaldía: # de eventos / meta # de eventos X 100
2. Cumplimiento meta de visitantes por rango de edades (niños, niñas, jóvenes, adultos, adultos mayores): # de visitantes por rango de edad / meta de visitantes por rango de edad X 100		2. Cumplimiento meta de hogares con biblioteca propia: # de hogares / meta de hogares X 100
3. Cumplimiento meta de visitantes por franja horaria (mañana, tarde, noche): # de visitantes por franja horaria / meta de visitantes por franja horaria X 100		

Nota. Todos los indicadores se calcularán en un marco de tiempo mensual y anual.

Fuente: Elaboración propia

## 7. Estructuración del Proyecto

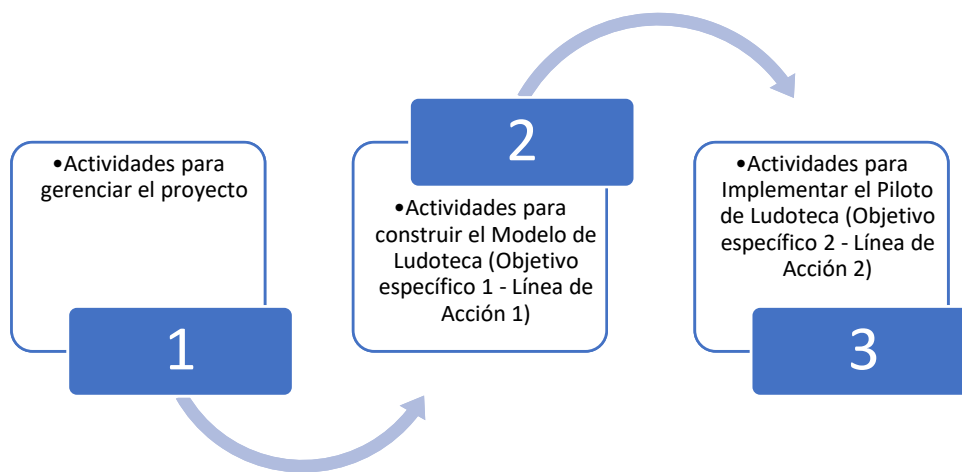
### 7.1 Actividades

La ejecución del proyecto se realiza por medio de acciones específicas para cada una de las líneas de acción, las cuales se derivan de los objetivos específicos del mismo, además de tareas para administrar el proyecto como un todo.

Las actividades se presentan en tres grupos.

#### Figura 20

*Grupos de actividades del proyecto*



Fuente: Elaboración propia

#### 7.1.1 Actividades para Gerenciar el Proyecto

La Gerencia del Proyecto es un factor crítico y determinante en el cumplimiento del objetivo del proyecto. La misión de la Gerencia de Proyecto es asegurar que se den las condiciones para que el proyecto sea exitoso, entendiendo el éxito como:

- Lograr los resultados planeados, es decir, cumplir el **alcance**
- Lograr los resultados en el **tiempo** planeado, es decir, cumplir el cronograma
- Lograr los resultados al **costo** planeado, es decir, cumplir el presupuesto

Con estos fines en mente, las actividades específicas de la gerencia del proyecto son:

##### 1. Planear y gerenciar el proyecto

- Designar el líder o gerente del proyecto
- Asegurar la financiación del proyecto: puede incluir acciones como realizar alianzas y una campaña de fundraising.

- Integrar el equipo del proyecto: consiste en definir e incorporar a las personas que participarán en el proyecto.
- Definir el cronograma definitivo del proyecto: implica definir las fechas formales de inicio y fin, y la fecha de las actividades.
- Hacer lanzamiento del proyecto: el lanzamiento es la primera actividad del proyecto como tal en la cual se formaliza y comunica todo aquello que el equipo deba saber, por ejemplo, presentación de los miembros del equipo y del gerente del proyecto, objetivos, entregables, actividades, cronograma, medios de comunicación, etc.
- Realizar inducción en metodologías: consiste en compartir y coordinar entre todo el equipo la forma detallada en que se realizará el trabajo de manera que se trabaje bajo conceptos y métodos unificados.
- Alistar artefactos y recursos: consiste en preparar el material que se requiere para dar inicio al proyecto y a su seguimiento, por ejemplo, tablero de seguimiento a las actividades, repositorios de información acopiada o generada por el proyecto, estándares a seguir en la documentación, hardware y software (si aplica), etc.

## 2. Gestionar y monitorear el proyecto:

- Gestionar el alcance: consiste en asegurar que los entregables, resultados o productos del proyecto estén claramente definidos y especificados, y que a lo largo del proyecto se realicen las actividades suficientes y necesarias para producirlos con la calidad y características establecidas.
- Gestionar las comunicaciones: consiste en asegurar que el equipo cuenta los medios para comunicarse internamente y con las partes interesadas, y que los canales y dispositivos para hacerlo son conocidos y están al alcance de todos.
- Gestionar el tiempo: consiste en administrar el cronograma buscando que el proyecto termine a tiempo, lo cual se hace monitoreando que las actividades se inicien en el momento adecuado, identificando retrasos y buscando medios de evitarlos o subsanarlos, levantar alertas cuando haya incumplimiento de actividades que tienen impacto sobre la duración total del proyecto (actividades de ruta crítica). La gestión del tiempo incluye mantener una versión actualizada del cronograma disponible para acceso por parte de todos los interesados.

- Gestionar la calidad: consiste en asegurar que los productos del proyecto reúnen las condiciones para satisfacer el compromiso del proyecto, para lo cual deberá incorporar las mejores prácticas, experiencia profesional, condiciones y participantes innovadores o experimentados o lo que cada tipo de producto requiera.
- Gestionar los riesgos: consiste en llevar a cabo las acciones necesarias para identificar y mitigar los hechos que pueden torpedear el cumplimiento del proyecto, aplicando procesos para evitar o reducir el riesgo que sean acordes con la magnitud del mismo, evitando incurrir en costos o esfuerzos superiores al riesgo que se gestiona.
- Gestionar los costos: consiste en asegurar la inversión y los gastos en que se incurra para llevar a cabo el proyecto estén dentro del rango planeado, así como verificar que las erogaciones se hagan oportunamente y tengan una contrapartida que los justifique.
- Gestionar el talento humano: consiste en identificar el perfil de las personas requeridas para realizar cada actividad, seleccionar los candidatos y los integrantes finales del equipo, verificando que tengas las condiciones propicias en términos de formación, experiencia, perfil psicológico, artístico, etc.
- Gestionar las adquisiciones: consiste en definir, buscar y negociar los elementos que el proyecto requiera para su ejecución, de forma tal que no se ocasionen sobrecostos, demoras o problemas en la calidad de los resultados.
- Gestionar los cambios al proyecto: ningún proyecto se ejecuta exactamente como se planea. Siempre surgen cambios, algunas veces leves pero también pueden ser críticos y hasta poner en riesgo la viabilidad total del proyecto. La gestión del cambio consiste en identificar situaciones que se apartan de la planeación del proyecto, analizar alternativas para manejarlas, y tomar las acciones seleccionadas, que pueden conducir a cambiar el alcance, el tiempo o el presupuesto.
- Documentar estado de avance del proyecto: esta función de la gerencia de proyectos implica disponer de informes constantemente actualizados que respondan las preguntas de los interesados, tales como en qué estado se encuentra el proyecto, en términos de avance de actividades, estado del cronograma o calendario, estado de la ejecución del presupuesto y estado de los productos o resultados.

### 3. Cerrar el proyecto:

- Consolidar entregables del proyecto: consiste en integrar y poner a disposición de los interesados los resultados del proyecto para que puedan ser recibidos por las partes interesadas actuales y futuras.
- Actualizar informe final del proyecto: consiste en generar una versión final que permita saber cuál fue el comportamiento del proyecto desde las diferentes dimensiones de su gestión, contrastando lo planeado con lo realizado.
- Documentar lecciones aprendidas del proyecto: consiste en identificar y consolidar experiencias positivas y negativas del proyecto de forma que sirvan de base para optimizar la formulación y ejecución de futuras iniciativas.
- Realizar reunión de cierre y desintegración del equipo del proyecto: consiste en liberar los recursos de todo tipo asociados al proyecto y darlo por terminado.

#### *7.1.2 Actividades para Construir el Modelo de Gestión de la Ludoteca Veredal*

El modelo es un documento que propone alternativas y medios para implementar cada ludoteca en particular, según sus condiciones específicas. Está enfocado en facilitar, agilizar y orientar a quienes asumen la iniciativa en una vereda, aportándoles conceptos, criterios, alternativas e instrumentos que les permitan implementar la ludoteca con un enfoque en derechos y respeto a la diversidad cultural. Las actividades para diseñar el modelo se llevan a cabo a través de investigaciones, reuniones, análisis y documentación de los distintos aspectos a tener en cuenta al implementar una nueva ludoteca, como se indica a continuación.

#### 1. Realizar el Diseño Conceptual: comprende actividades que le dan su carácter a las ludotecas según el enfoque propuesto por el proyecto. Incluye.

- Investigar el contexto general: proceso de indagación y documentación del entorno veredal en Colombia, usando la metodología Investigación-Acción Participativa descrita en la sección de Recursos Metodológicos de este documento. Con este fin se realizarán 2 visitas a veredas en cada una de las regiones del país: Caribe, Pacífica, Andina, Orinoquia y Amazonía.

Previo a la realización de las visitas se harán contactos a nivel de la alcaldía municipal y líderes comunitarios para solicitar su colaboración informando y convocando a la comunidad, así como proporcionando contactos locales que puedan ser receptivos a la iniciativa. En estas visitas, de 3-4 días cada una, se hará reconocimiento del territorio y

de la comunidad realizando encuentros con vecinos. Se usarán diversas técnicas participativas (Focus Group, Lego Serious Play LSP, lectura en voz alta, olla comunitaria, dinámicas y juegos) que permitan sondear e identificar idiosincrasia, problemáticas, necesidades, prioridades y preferencias de la vereda.

Como resultado de las visitas se obtendrá material audiovisual y bitácoras de viaje que serán analizados y usados como insumo base para la construcción del modelo.

- Definir el plan estratégico: definir los elementos de plan, los elementos, una guía práctica para definirlo, actualizarlo y usarlo. Esta actividad puede usar métodos como lluvias de ideas y LSP.
- Definir el mapa de procesos: consiste en definir la teoría de cambio y la cadena de valor para el caso de una ludoteca con visión amplia y con base en ellos definir los procesos que requiere la ludoteca, en qué consisten, cómo se pueden ejecutar y recomendaciones para que operen de manera fluida consumiendo un mínimo de tiempo y esfuerzos de quienes gestionan la ludoteca.
- Definir la organización: a medida que se van identificando y formulando los procesos necesarios o recomendados, se identifican de manera paralela consideraciones para la organización de la ludoteca que facilite su funcionamiento de manera simple y efectiva.
- Definir el monitoreo y gestión: consiste en definir y documentar alternativas para poder hacer evaluación periódica y/o continua del funcionamiento de la ludoteca e indicadores de la gestión y de los resultados de la misma.

## 2. Definir la Gestión de la Oferta:

- Diseñar formas de realizar la dotación del espacio: consiste en explorar, analizar, dar forma y documentar criterios y recomendaciones para crear el espacio de una ludoteca teniendo en cuenta las características idiosincráticas y culturales de la vereda.
- Diseñar formas de realizar la dotación lúdica: consiste en proponer y explicar alternativas para obtener una dotación de juegos, juguetes, instrumentos musicales para la ludoteca, de las cuales se escogerán las que sean pertinentes en cada implementación específica que se haga.
- Diseñar formas de realizar la dotación bibliográfica: consiste en recomendaciones, basadas en la bibliotecología, para obtener colecciones bibliográficas y disponer de ellas con prácticas que beneficien su mantenimiento y actualización.

- Diseñar formas de definir e implementar servicios y programas: comprende recomendaciones y medios (formatos, ejemplos, guías) para crear servicios, planes y programas para la comunidad y los usuarios de la ludoteca, involucrando prácticas de gestión cultural que los hagan efectivos y estén acordes con el contexto en que se ejecuten.
3. Definir la Gestión de Alianzas:
    - Identificar aliados potenciales oficiales y privados, locales, nacionales y extranjeros
    - Definir criterios para establecer alianzas
    - Definir monitoreo y administración de alianzas
  4. Definir Gestión de Financiera:
    - Evaluar alternativas de financiación
    - Identificar fuentes de financiación oficiales y privadas, nacionales y extranjeras
    - Definir campañas de fundraising
    - Definir presupuesto y control de la ejecución presupuestal
  5. Definir Gestión de Comunicaciones:
    - Diseñar imagen: logo, slogan, pendones, flyers, que podrán ser utilizados en las campañas de la ludoteca.
    - Definir canales de comunicación y divulgación: redes sociales, medios físicos y digitales, emisoras.
    - Diseñar campañas de sensibilización y divulgación: objetivos, destinatarios, medios, dispositivos, canales de distribución o divulgación, etc.
  6. Integrar el documento del Modelo de Ludoteca en la Vereda: incorporar el material diseñado en las actividades para generar el documento o documentos con del modelo genérico de ludoteca, el cual será adoptado e implementado en cada ludoteca que se vaya a implementar de acuerdo con las características, condiciones y cultura locales.

### *7.1.3 Actividades para Implementar el Piloto de Ludoteca en la Vereda*

La creación del piloto de ludoteca requiere la ejecución de las siguientes actividades:

1. Investigar el contexto local: realizar un reconocimiento específico de la vereda, el territorio y la comunidad, por parte de la comunidad participante y con los líderes de la iniciativa.

2. Contextualizar el Modelo de Ludoteca al territorio: consiste en revisar las propuestas y sugerencias del modelo de ludoteca, y seleccionar y adaptar las que se consideren pertinentes para el caso específico de la ludoteca que se está implementando.
3. Elaborar el plan detallado de implementación de la ludoteca: consiste en establecer y organizar las actividades que se deben ejecutar, y obtener los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
4. Ejecutar el plan detallado de implementación de la ludoteca.
5. Poner en marcha la ludoteca piloto, documentando los experiencias positivas y negativas que se deriven del proceso.
6. Ajustar el Modelo de Diseño con base en la experiencia y los aprendizajes del piloto.

## 7.2 Cronograma

Se estima que el proyecto tendrá una duración de 10 meses. Siguiendo los lineamientos de los métodos ágiles (ver sección Recursos Metodológicos), a cambio de un cronograma detallado predefinido el proyecto se guía por una línea de tiempo tentativa. Los contenidos específicos a desarrollar se decidirán durante la Reunión de Planeación inicial de cada sprint. El contenido de esta sección se deberá ajustar de manera específica al iniciar la ejecución del proyecto teniendo en cuenta condiciones propias del equipo y los recursos con los que se llevará a cabo.

**Tabla 7**

*Línea de Tiempo del Proyecto*

↓ Actividad	Mes →									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Gerenciar el proyecto</b>										
<b>Planear el proyecto</b>										
Designar el líder/gerente de proyecto										
Asegurar financiación del proyecto										
Integrar el equipo del proyecto										
Definir cronograma definitivo del proyecto										
Hacer lanzamiento del proyecto										
Realizar inducción en metodologías										
Alistar artefactos y recursos										
<b>Gestionar y monitorear el proyecto</b>										

↓ Actividad	Mes →									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestionar el alcance										
Gestionar las comunicaciones										
Gestionar el tiempo: actualizar cronograma										
Gestionar la calidad										
Gestionar los riesgos										
Gestionar los costos										
Gestionar el talento humano										
Gestionar las adquisiciones										
Gestionar los cambios al proyecto										
Documentar el estado de avance del proyecto										
<b>Cerrar el proyecto</b>										
Consolidar entregables del proyecto										
Actualizar informe final del proyecto										
Documentar lecciones aprendidas del proyecto										
Realizar reunión de cierre y desintegración del equipo del proyecto										

Fuente: Elaboración propia

La ejecución del trabajo con el esquema ágil incluye la identificación de las tareas al empezar cada sprint, y de acuerdo con el esquema flexible en el que se plantea el proyecto no está rígidamente predefinido de antemano. Sin embargo, a manera ilustrativa se presentan algunas de las que se podrían realizar para completar el proyecto.

**Tabla 8**

*Posibles historias de usuario y desglose de tareas a desarrollar en los sprints*

↓ Historia de usuario / Tarea	Semana →															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Diseñar el Modelo de Ludoteca</b>																
<b>Realizar el Diseño Conceptual:</b>																
Investigar el contexto general: visitas a territorios y análisis del material																
Definir el plan estratégico																
Definir el mapa de procesos																
Definir la organización																

	Semana →															
↓ Historia de usuario / Tarea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Definir el monitoreo y gestión				■	■											
<b>Definir Gestión de la Oferta:</b>																
Diseñar dotación del espacio				■	■											
Diseñar dotación lúdica						■	■									
Diseñar dotación bibliográfica								■	■							
Diseñar servicios y programas										■	■	■	■			
<b>Definir Gestión de Alianzas:</b>																
Identificar aliados potenciales				■	■											
Definir criterios para establecer alianzas						■	■									
Definir monitoreo y administración de alianzas								■	■							
<b>Definir Gestión Financiera:</b>																
Evaluar alternativas de financiación				■	■											
Identificar fuentes de financiación						■	■									
Definir campañas de fundraising								■	■							
Definir presupuesto y control de la ejecución presupuestal								■	■							
<b>Definir Gestión de Comunicaciones:</b>																
Diseñar imagen				■	■											
Diseñar campañas de sensibilización y divulgación						■	■									
Definir los canales de comunicación y divulgación								■	■							

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9**

*Actividades para implementar el piloto*

	Semana →																								
↓ Historia de usuario / Tarea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...	19	20	21	22	23	24									
<b>Implementar el Piloto de Ludoteca</b>																									
Investigar el contexto local												■	■												
Contextualizar el Modelo de Ludoteca al territorio												■	■												
Elaborar el plan detallado de implementación de la ludoteca																									■

Semana →	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...	19	20	21	22	23	24
↓ Historia de usuario / Tarea																
Ejecutar el plan detallado de implementación de la ludoteca																
Poner en marcha la ludoteca piloto																
Ajustar el Modelo de Diseño con base en la experiencia del piloto																

Fuente: Elaboración propia

### 7.3 Recursos

#### 7.3.1 Recursos Metodológicos

El diseño y desarrollo del proyecto Ludoteca en la Vereda deberá conjugar las características del entorno veredal con los propósitos intrínsecos de la ludoteca, requiriendo la ejecución de actividades de diversa índole en los campos de la investigación, la planeación y la gestión, las cuales demandan metodologías adecuadas para el tipo de objetivo que cada una tiene, y, sin embargo, todas deben orquestarse armoniosamente para que el proyecto tenga unidad, consistencia y resultados de valor. Para lograr este fin, el proyecto como un todo se englobará en una metodología integradora, que, por su carácter versátil y flexible, dará cuerpo al desarrollo de las diversas actividades de la Ludoteca. Esta hibridación metodológica, debidamente administrada, permitirá usar en cada momento de la implementación del proyecto, los métodos, prácticas y herramientas que los expertos consideren más aptas.

##### 7.3.1.1 Investigación-Acción Participativa

Hay dos momentos dentro del proyecto en los cuales se requiere hacer una investigación para conocer el contexto, es decir, el territorio, la comunidad y su relación con las manifestaciones culturales. Uno es al iniciar el diseño de modelo de ludoteca y el otro es antes de personalizar dicho modelo para ejecutarlo en su implementación en una vereda específica. Para realizar esta actividad se usará la metodología IAP, Investigación de Acción Participativa, la cual constituye una opción metodológica de mucha riqueza, ya que, por una parte, permite la expansión del conocimiento, y por la otra, genera respuestas concretas a problemáticas que se plantean los investigadores y coinvestigadores cuando deciden abordar un interrogante, temática de interés o situación problemática y desean, aportar alguna alternativa de cambio o transformación. La investigación-acción participativa o investigación-acción presenta unas características particulares que la distinguen de otras opciones bajo el enfoque cualitativo; entre

ellas la manera como se aborda el objeto de estudio, las intencionalidades o propósitos, el accionar de los actores sociales involucrados en la investigación, los diversos procedimientos que se desarrollan y los logros que se alcanzan. En cuanto al acercamiento al objeto de estudio, se parte de un diagnóstico inicial, de la consulta a diferentes actores sociales en búsqueda de apreciaciones, puntos de vista, opiniones, sobre un tema o problemática susceptible de cambiar (Colmenares E, 2012).

En la Investigación Acción Participativa el enfoque, el mejorar una situación, y la investigación es parte del proceso para desarrollar conocimiento público, que se sume a las teorías de acción que darán pie a procesos de colaboración similares.

#### *7.3.1.2 Gestión de Proyecto con Metodología PMI*

La gestión del proyecto seguirá los lineamientos del PMBOK, *Project Management Body of Knowledge (Project Management Institute - PMI, 2004)*, que es la guía de gestión de proyectos del PMI (Project Management Institute), para asegurar que se alcance los objetivos en cuanto a alcance (resultados), tiempos y costos.

La gestión del proyecto es un factor crítico y determinante en el cumplimiento del objetivo del proyecto. La misión de la Gerencia de Proyecto es asegurar que se den las condiciones para que el proyecto sea exitoso, entendiendo el éxito como:

- Lograr los resultados planeados, es decir, cumplir el **alcance**
- Lograr los resultados en el **tiempo** planeado, es decir, cumplir el cronograma
- Lograr los resultados al **costo** planeado, es decir, cumplir el presupuesto

Esta gestión se realiza a través de las siguientes áreas:

**Figura 21**

*Áreas de la gestión del proyecto*



Fuente: Elaboración propia

El registro de los costos planeados y ejecutados se hará usando una matriz como esta.

**Tabla 10**

*Registro y control de costos*

Concepto	Unidad	Valor Unitario	PRESUPUESTADO		EJECUTADO		Diferencia
			Cantidad	Valor Total	Cantidad	Valor	

Fuente: Elaboración propia

Para la gestión de riesgos se usará la Matriz de Riesgos, cuadro en el cual, durante la planeación del proyecto y a medida que éste avance, se identificarán los riesgos y la forma de manejarlos, incluyendo:

- **Riesgo:** descripción de la situación indeseable que podría presentarse
- **Tipo de riesgo:** por ejemplo, legal, operativo, financiero, organizacional

- **Fuente del riesgo:** por ejemplo, interno, del clima, social, del estado, un proveedor, falta de experiencia, cambios en los requerimientos, elementos técnicos
- **Probabilidad de ocurrencia:** como un porcentaje o una clasificación como alta, media, baja
- **Posible impacto:** como un porcentaje o una clasificación como alta, media, baja
- **Estrategias de gestión o mitigación:** escogencia de qué hacer para evitarlo y/o qué hacer si se presenta, por ejemplo, ignorarlo, transferirlo a alguien, crear un plan de contingencia.  
Estas estrategias son resultantes del análisis, al momento de crear la matriz de riesgos, de las alternativas posibles y sus implicaciones.
- **Responsable:** persona encargada del monitoreo del riesgo para detectarlo durante el proyecto.

**Tabla 11**

*Matriz de riesgos*

Riesgo	Tipo de Riesgo	Fuente del Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Posible Impacto	Prioridad del Riesgo	Estrategia de Gestión o Mitigación	Responsable de Monitoreo

Fuente: Elaboración propia

El objetivo de esta matriz es lanzar alertas oportunas y tomar acciones tempranas que impidan la aparición o reduzcan el impacto de cada riesgo, si resulta inevitable. Es una herramienta clave para cumplimiento en alcance, tiempo y costos.

Se manejará una Mesa de Trabajo de Monitoreo del Proyecto que consiste una sesión de una hora en la que el equipo se reúne, revisa el estado de avance de las actividades, analiza y maneja dificultades, analiza las formas de trabajo e identifica lo que está funcionando, lo que no está funcionando y lo que hay que cambiar en la gestión del proyecto.

### 7.3.1.3 *Ágil Scrum*

En primer lugar, esta metodología se sugiere con base en las características del proyecto y en la amplia experiencia de una de las integrantes del proyecto tanto en su aplicación práctica como la elaboración de currículo e impartición de enseñanza a nivel latinoamericano.

Los métodos ágiles son un conjunto de filosofías, prácticas, marcos de trabajo y herramientas que han surgido a nivel global como respuesta a numerosas dificultades y deficiencias que ha presentado la forma clásica de gestión de proyectos gigantes en cascada, con

una planeación densa, detallada y estática realizada al iniciar el proyecto, que con frecuencia conduce a proyectos no exitosos y que no responden al escenario del mundo actual en el que los objetivos son en cierta medida difusos o imprecisos, los resultados se necesitan con rapidez y decisiones importantes solo se pueden tomar con claridad a medida que hay avance en el proyecto, ajustadas al contexto del momento preciso y no en un escenario esperado y no garantizado imaginado meses antes al hacer la planeación.

Una de las prácticas ágiles más extendidas, la que será usada en este proyecto, es Scrum, “marco de trabajo dentro del cual las personas pueden acometer problemas complejos adaptativos, a la vez que entregar productos del máximo valor posible productiva y creativamente” (Schwaber & Sutherland, 2013). Scrum se basa en una metáfora del fútbol americano en la que los jugadores se alinean en una formación que lleva este nombre y se enfocan estrechamente para cumplir un objetivo (jugada) corto, preciso, específico, pronto. Scrum es simple de entender, y exitoso en la medida en que se practique consistentemente esta simplicidad. Scrum se desarrolla por medio de ciertos elementos particulares: principios, artefactos, ceremonias y roles.

El escenario en el cual se realiza el trabajo es un **sprint**, en el que, tal como en carreras de ciclismo, el equipo se enfoca, se impulsa, se compromete y ejecuta lo necesario para alcanzar una meta corta y específica que produce un avance claro hacia el resultado final. Este resultado final se denomina **producto**, y se alcanza a través de dichos avances, a los que se denominan **incrementos de producto**.

Ágil surgió en el contexto del desarrollo de software, y aun cuando se han aplicado métodos ágiles desde hace más de 100 años, solo hasta 2001 se consolidaron con este nombre, con un manifiesto y una serie de principios explícitos. Extendido a la creación de cualquier producto, este es el Manifiesto Ágil:

**Figura 22**

*El Manifiesto Ágil*

**MANIFIESTO ÁGIL**

Estamos descubriendo formas mejores de desarrollar productos tanto por nuestra propia experiencia como ayudando a terceros. A través de este trabajo hemos aprendido a valorar:

Individuos e interacciones .....sobre procesos y herramientas

Producto funcionando .....sobre documentación extensiva  
Colaboración con el cliente .....sobre negociación contractual  
Respuesta ante el cambio .....sobre seguir un plan  
Esto es, aunque valoramos los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda.

Fuente: (*Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software*, 2001)

Extendidos al contexto de cualquier proyecto y producto, estos son los principios ágiles:

### **Figura 23**

#### *Principios del Manifiesto Ágil*

#### **PRINCIPIOS DEL MANIFIESTO ÁGIL**

1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de producto con valor.
2. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del proyecto. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
3. Entregamos producto funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.
4. Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.
5. Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.
6. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.
7. El producto funcionando es la medida principal de progreso.
8. Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad.
10. La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos autoorganizados.
12. A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

Fuente: (*Principios del Manifiesto Ágil*, 2001)

En la sección de Anexos de este documento se describen los roles, los artefactos y recursos, y las ceremonias y eventos propios de esta metodología.

#### *7.3.1.4 Otras Metodologías y Herramientas*

Contar con una estructura organizada para gerenciar el proyecto no riñe con la posibilidad de que su contenido sea altamente innovador y creativo, y por el contrario, la gerencia del proyecto tiene como misión asegurar que se cuente con el contexto, las personas y los recursos de todo tipo que permitan al equipo del proyecto realizar las actividades en la tónica que sea propicia y necesaria para cada una de ellas, y en cada una se pueden usar las técnicas y herramientas que se encuentren adecuadas a cada situación, por ejemplo:

- Lego Serious Play (LSP)
- Design Thinking (Bolsalea, 2019) para promover la creatividad y la innovación en equipo durante la ejecución de tareas específicas
- Coaching de equipos
- Luvia de ideas

#### *7.3.2 Recursos Humanos*

Para la ejecución de todo el proyecto:

- Gerente de proyecto con experiencia en gestión de proyectos con ágil Scrum.  
Dedicación de tiempo completo.

Para la construcción del Modelo de Ludoteca Veredal se requieren los siguientes roles:

- 2 gestores culturales que también actúen como investigadores del contexto veredal, de tiempo completo durante 4 meses, tiempo en el que se estima que se desplazarán a los territorios a realizar 10 visitas, para lo cual se prevén gastos de transporte aéreo y terrestre, así como alimentación y alojamiento.

Para la implementación del piloto de ludoteca en la vereda Chatasugá se requiere:

- 1 gestor cultural que también actúe como investigador del contexto veredal, de tiempo completo durante 6 meses.
- 1 ludotecario que sea una persona de la vereda con interés y compromiso que, con el apoyo y guía del gestor cultural se inicie en el aprendizaje de las prácticas de este oficio. Esta persona y todos los colaboradores que posteriormente se vinculen a la ludoteca deben vivir en la vereda.

- 1 líder comunitario, como mínimo, con credibilidad y compromiso con la iniciativa, que actúe como facilitador de la introducción de la ludoteca en la comunidad. Sin la disponibilidad de una persona de este perfil no es viable implementar la ludoteca con el sentido de propiedad comunitaria que su gestión y sostenimiento requiere.

### 7.3.3 Recursos Físicos

Para la gerencia del proyecto se requiere:

- Computador con software, conectividad a Internet y teléfono celular a cargo de cada profesional, y establecido como precondition para su vinculación al proyecto.
- Tablero Scrum: se usará [Trello](#), herramienta sin costo.

Para la construcción del modelo de ludoteca en la vereda se requiere:

- Insumos: papelería, impresiones, copias.
- Alimentación, transporte y alojamiento de los gestores culturales para las visitas a veredas de las diferentes regiones del país.
- Recursos para actividades comunitarias, tales como refrigerios o material didáctico.
- Computador con software, conectividad a Internet y teléfono celular a cargo de cada profesional, y establecido como precondition para su vinculación al proyecto.

Para la implementación del piloto de ludoteca se requieren los ítems detallados en el presupuesto del proyecto, clasificados en:

- Espacio físico para la ludoteca con un área aproximada de 30 m2.
- Dotación de libros, juegos y juguetes
- Equipos
- Muebles
- Enseres
- Alimentación y transporte del gestor cultural
- Material didáctico
- Suministros de oficina, de aseo, de bioseguridad y de cafetería

### 7.3.4 Recursos Financieros

#### 7.3.4.1 Presupuesto

Para hacer un análisis financiero del proyecto nos remitimos a sus líneas de acción considerando las actividades y recursos que ellas requieren.

**Tabla 12**

*Presupuesto del proyecto*

Nro.	Concepto	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
	<b>Presupuesto Total del Proyecto</b>				<b>\$ 160,800,000</b>
<b>1.</b>	<b>Construcción del Modelo de Ludoteca en la Vereda</b>				<b>\$ 67,800,000</b>
1.1	Honorarios Gerente de Proyecto	10	Meses	\$ 3,000,000	\$ 30,000,000
1.2	Honorarios Gestor Cultural (2 personas x 4 meses)	8	Meses	\$ 3,000,000	\$ 24,000,000
1.3	Insumos: papelería, impresiones, copias	4	Meses	\$ 200,000	\$ 800,000
1.4	Transporte aéreo del gestor cultural	10	Viajes	\$ 500,000	\$ 5,000,000
1.5	Transporte local del gestor cultural	10	Viajes	\$ 300,000	\$ 3,000,000
1.6	Viáticos del gestor cultural (alimentación y alojamiento)	40	Día	\$ 100,000	\$ 4,000,000
1.7	Actividades comunitarias	10	Visita	\$ 100,000	\$ 1,000,000
<b>2.</b>	<b>Implementación del Piloto de Ludoteca en la Vereda</b>				<b>\$ 93,000,000</b>
<b>2.1</b>	<b>Dotación ludoteca</b>				<b>\$ 60,150,000</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Libros, juegos y juguetes</b>				<b>\$ 47,000,000</b>
	Colección de juegos y juguetes: juegos de mesa, de roles, tradicionales, didácticos, infantiles, de lógica, de desarrollo sensorial, juguetes musicales	1	Global	\$ 15,000,000	\$ 15,000,000
	Colección de libros: general, literatura infantil, juvenil, colombiana y universal, en diversos formatos: físico, digital, audiolibros, letra grande, libro álbum	1	Global	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000
	Material didáctico y suministros de oficina	1	Global	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
<b>2.1.2</b>	<b>Equipos</b>				<b>\$ 7,750,000</b>
	Computador (All In One LENOVO AIO 3 AMD Athlon 21,5 " Pulgadas RAM 4GB Disco Duro 1TB Negro)	1	Unidad	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
	Impresora (Multifuncional EPSON L4160 Negro)	1	Unidad	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
	Router e instalación conectividad a internet	1	Unidad	\$ 180,000	\$ 180,000

Nro.	Concepto	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
	Video proyector (BENQ MS550 Blanco)	1	Unidad	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000
	Televisor (Challenger 32" 80 cms)	1	Unidad	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000
	Torre de sonido (Sony Mhc-v02 Bluetooth MP3 FM USB Trípode)	1	Unidad	\$ 870,000	\$ 870,000
	Teléfono celular (XIAOMI REDMI Note 8 - 128GB Negro)	1	Unidad	\$ 800,000	\$ 800,000
<b>2.1.3</b>	<b>Muebles</b>				<b>\$ 4,950,000</b>
	Estantes para libros	4	Unidad	\$ 700,000	\$ 2,800,000
	Cajoneras para juegos y juguetes	4	Unidad	\$ 100,000	\$ 400,000
	Silla para escritorio	1	Unidad	\$ 140,000	\$ 140,000
	Puesto de trabajo administrativo	1	Unidad	\$ 200,000	\$ 200,000
	Mesa para área de lectura	1	Unidad	\$ 150,000	\$ 150,000
	Sillas para área de lectura	6	Unidad	\$ 50,000	\$ 300,000
	Papeleras	2	Unidad	\$ 30,000	\$ 60,000
	Escalera de mano	1	Unidad	\$ 80,000	\$ 80,000
	Tablero acrílico	1	Unidad	\$ 60,000	\$ 60,000
	Colchonetas	4	Unidad	\$ 90,000	\$ 360,000
	Tapete de alto tránsito, en caucho, para área de juegos	1	Unidad	\$ 400,000	\$ 400,000
<b>2.1.4</b>	<b>Enseres</b>				<b>\$ 450,000</b>
	Señalización interna y aviso exterior	1	Global	\$ 200,000	\$ 200,000
	Seguridad: candados, cadenas, extintor	1	Global	\$ 150,000	\$ 150,000
	Elementos de oficina	1	Global	\$ 100,000	\$ 100,000
<b>2.2</b>	<b>Gastos</b>				<b>\$ 32,850,000</b>
	Honorarios 1 Gestor Cultural	6	Meses	\$ 3,000,000	\$ 18,000,000
	Honorarios Ludotecarios locales (2 personas por 6 meses cada uno)	12	Meses	\$ 1,000,000	\$ 12,000,000
	Transporte del gestor cultural - 1 semanal	24	Viajes	\$ 33,000	\$ 792,000
	Alimentación del gestor cultural - 1 semanal	24	Viajes	\$ 20,000	\$ 480,000
	Arrendamiento del espacio de la ludoteca	1	Mensual	\$ 150,000	\$ 150,000
	Servicio de telefonía celular con datos	1	Mensual	\$ 50,000	\$ 50,000
	Servicio de Internet	1	Mensual	\$ 60,000	\$ 60,000
	Servicio de streaming	1	Mensual	\$ 50,000	\$ 50,000
	Servicio de energía	1	Mensual	\$ 20,000	\$ 20,000
	Servicio de agua	1	Mensual	\$ 20,000	\$ 20,000
	Licencia de ofimática (ej. Open Office)	1	Mensual	\$ 0	\$ 0
	Licencia de Gestión de Bibliotecas (ej. Koha)	1	Mensual	\$ 0	\$ 0
	Material didáctico y suministros de oficina	1	Mensual	\$ 150,000	\$ 150,000
	Suministros de bioseguridad y aseo del lugar y juguetes	1	Mensual	\$ 100,000	\$ 100,000

Nro.	Concepto	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
	Suministros de cafetería	1	Mensual	\$ 20,000	\$ 20,000
	Depreciación de muebles y enseres	1	Mensual	\$ 958,000	\$ 958,000

Fuente: Elaboración propia

El estimado de los costos para la ejecución de la línea de acción II, Implementar el Piloto de Ludoteca en la Vereda, corresponde a precios de la vereda Chatasugá, en donde se planea ejecutar esta actividad, e incluye los siguientes aspectos:

- Inversión inicial: ítems que constituyen activos, es decir, persisten en el tiempo prestando un servicio hasta cuando deban ser reemplazados por haberse cumplido su vida útil.
- Gastos iniciales: incluye los egresos en los que hay que incurrir para implementar una ludoteca con un acompañamiento durante 6 meses.

#### 7.3.4.2 Fuentes de Financiación

Para obtener los recursos financieros que el proyecto requiere se consideran las siguientes alternativas, no excluyentes entre sí:

- ✓ Campaña abierta de recolección de fondos (*crowdfunding*)
- ✓ Aportes de la Alcaldía Municipal
- ✓ Donaciones de particulares en especie (libros, juegos, juguetes, instrumentos musicales) y en efectivo
- ✓ Patrocinadores empresariales privados
- ✓ Alianzas con ONGs nacionales o internacionales orientadas a ludotecas, lectura, apoyo a la niñez y a adultos mayores
- ✓ Aportes de la Biblioteca Nacional de Colombia a través del Plan Nacional de Bibliotecas o del Plan Nacional de Bibliotecas Rurales Itinerantes (BRI), por intermedio de la Biblioteca Municipal.

## 8. Anexo

### 8.1 Descripción de la Metodología Scrum

#### 8.1.1 Fundamentos de Scrum

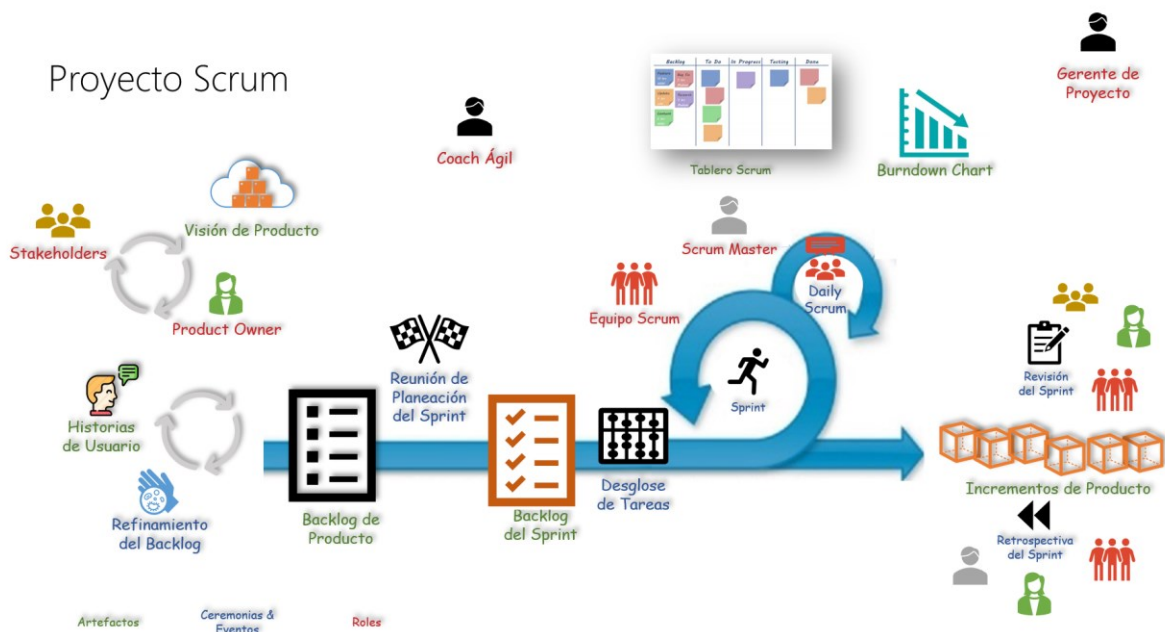
**Tres pilares:** inspección, adaptación, transparencia. La práctica central de scrum se basa en avanzar, inspeccionar y adaptar, lo cual garantiza cumplimiento del objetivo con calidad, junto con la transparencia, que se logra trabajando todo el tiempo en un equipo pequeño reunido todo el tiempo, física o virtualmente.

**Valores:** compromiso, coraje, foco, apertura, respeto.

#### 8.1.2 Marco de Trabajo Scrum

##### Figura 24

##### Marco de Trabajo Scrum



Fuente: Elaboración propia

El diagrama anterior muestra la integración de los componentes del marco de trabajo Scrum dentro de un proyecto. Sus aspectos característicos se dan alrededor del trabajo visto como un producto que se desarrolla en ciclos cortos produciendo incrementos de producto, por parte de un equipo que trabaja concentrado en producir avances concretos y continuos en

tiempos cortos. Los elementos constitutivos de scrum, roles, artefactos y ceremonias se presentan brevemente a continuación.

### *8.1.3 Roles*

Ágil en general y Scrum en particular, requieren la participación de un cierto número de roles especiales dentro de un proyecto, siempre dependiendo de la complejidad y sofisticación del emprendimiento y la manera en que se ha decidido abordarlo. Hay que notar que un rol no necesariamente significa una persona y en todo caso, no una persona a tiempo completo. Así, aunque la diversidad de roles puede intimidar a algunos, en particular quienes estén a cargo del presupuesto, debe considerarse en cada caso si es pertinente o no tener ese rol, con qué dedicación y quién es la persona idónea para soportarlo. Algunos roles son marcadamente independientes y sería un gran error concentrarlos en una misma cabeza, mientras que otros podrían razonablemente ser soportados por un solo individuo.

#### *8.1.3.1 Partes interesadas (Stakeholders)*

Los *stakeholders* son todas las personas que tienen algún interés, de cualquier índole, en aquello que el proyecto va a generar, y que no participan en su producción. Incluye los patrocinadores, clientes, usuarios, ejecutivos, directivos, financistas, promotores, mecenas, etc.

#### *8.1.3.2 Dueño de Producto (Product Owner)*

Es un rol clave en el desarrollo del proyecto. Es una persona que tiene un gran interés en lo que el proyecto va a producir, tiene un profundo conocimiento del tema desde el punto de vista de los contenidos, características, funcionalidad, beneficios y especificaciones deseadas.

#### *8.1.3.3 Equipo de Trabajo Scrum*

Está conformado por todas las personas que contribuyen a crear el producto o resultado del proyecto. Típicamente es un equipo interdisciplinario que trabaja estrechamente unido, creando, contribuyendo a diseñar, construir, mejorar el incremento de producto elegido. Su estilo de trabajo sustituye el esquema de reunirse, conversar, dispersarse a trabajar individualmente y repetir, sino que se basa en estar reunidos de manera continua trabajando conjuntamente.

#### *8.1.3.4 Scrum Master*

Las mejores prácticas en métodos ágiles destacan la relevancia de contar en el equipo con un integrante que ejerza un rol al que se denomina Scrum Master. Su función es aportar guía, orientación, conocimiento y experiencia en Scrum, asegurar que se conozcan y apliquen las mejores prácticas en el día a día y evitar que haya desviaciones metodológicas causen

perturbaciones al equipo y detrimento al desarrollo del proyecto. Esta función de Scrum Master puede ser desarrollada por uno de los miembros del equipo. En el proyecto Ludoteca en la Vereda se cuenta con un integrante que tiene amplio conocimiento y trayectoria en proyectos ágiles y certificación como Scrum Master, mitigando el riesgo de usar una metodología nueva para algunos de los participantes.

Para asegurar que el uso de ágil sea exitoso y facilite el desarrollo del proyecto, mitigando el desconocimiento de este, el Scrum Master realizará un taller de 24 horas para partes interesadas e integrantes del equipo, en el cual se hará una inducción y práctica en los métodos ágiles y Scrum, sus artefactos, ceremonias y roles.

#### *8.1.3.5 Coach Ágil*

La transición de trabajar proyectos con metodología en cascada (donde se planea todo con detalle anticipadamente, cada actividad precedente se ejecuta por completo antes de iniciar las subsiguientes y se gestiona con jerarquías rígidas administradas por mando y control), a métodos ágiles puede ser fluida o tortuosa, y las mejores prácticas han mostrado que la diferencia está en contar con un acompañamiento conocedor y experimentado que permita al equipo aprender al tiempo que se concentra en el objetivo de su proyecto, rol al que se denomina Coach Ágil. Esta función reúne dos aspectos igualmente relevantes: coaching que aporta un enfoque de auto observación, cuestionamiento y aprender-haciendo continuos, y ágil que provee el enfoque en la calidad y los resultados, la simplicidad y el ritmo. Mientras que el Scrum Master apoya el agilismo desde la base, al interior del equipo que construye la solución, el Coach Ágil trabaja desde la cúspide de la organización para ‘evangelizar, en el pensamiento y el accionar ágil con el propósito de diluir los obstáculos y lograr que ‘ser ágil’ sea un hecho. En el proyecto Ludoteca en la Vereda, dado el tamaño del equipo y que no es parte de una organización existente que requiera hacer transición a ágil, este rol no tendrá presencia.

#### *8.1.3.6 Gerente de Proyecto*

Este no es un rol específico de ágil/scrum sino un rol requerido en todo proyecto, si bien usando métodos ágiles su accionar se simplifica en algunos aspectos. Su función es tener visibilidad total de la iniciativa, coordinar la disponibilidad de los recursos, planear, programar, facilitar, hacer seguimiento y responsabilizarse de la calidad y la gestión de los riesgos, de forma que se logre el propósito del proyecto en términos de alcance, tiempo y presupuesto, así como administrar las comunicaciones con partes interesadas y al interior del equipo del proyecto.

#### *8.1.4 Artefactos y Recursos*

##### *8.1.4.1 Visión de Producto*

En ágil se denomina producto a lo que el proyecto va a producir, independientemente de lo tangible o abstracto que sea. La visión de producto es una declaración breve y concisa, puede ser visual, tipo infografía o similar e ir acompañada de una carta o cuadro de especificaciones que reflejen los puntos esenciales del producto que se va a generar, tales como: nombre, partes interesadas y sus roles, usuarios, funcionalidades que la caracterizan y diferencian de otras existentes, contexto en el cual va a operar, productos competidores, valor que aporta (monetario y/o no monetario), beneficios esperados.

##### *8.1.4.2 Backlog de Producto*

En breve, es una lista de las características que tendrá el producto que se va a generar. En principio serán ideas vagas e imprecisas, pero gradualmente el dueño de producto, trabajando con el equipo, las irá concretando, refinando y ajustando a medida que avanza el proyecto, se desarrollan otros componentes y se descubren y deciden más características y detalles. Esta lista se va priorizando de forma que al avanzar en el trabajo sea más fácil elegir lo que va a tener más impacto en el producto final. El backlog es uno solo, es dinámico y cambiante, y está siempre disponible al alcance de todos los involucrados en el proyecto.

##### *8.1.4.3 Incremento de Producto*

Una característica fundamental de ágil es la entrega temprana y continua de resultados utilizables, a los cuales se llama incremento de producto. Cada incremento se construye durante un sprint y no es un conjunto de tareas sino un conjunto de características del producto final terminadas y funcionando, aun cuando sea en una versión preliminar que luego se mejore. Dependiendo de la novedad del producto que se esté creando, los incrementos se pueden materializar en prototipos que permitan al equipo madurar y validar ideas de forma gradual y creativa.

##### *8.1.4.4 Historias de Usuario*

Las historias de usuario son una herramienta que no nació en ágil pero se usan profusamente en esta forma de trabajo. Son un medio para recolectar y documentar las necesidades y requerimientos que el dueño de producto, u otras partes interesadas dan a conocer a través de él. Típicamente una historia de usuario tiene un formato del tipo: “Como <rol del solicitante> requiero tener/disponer de/poder hacer <requerimiento> de manera que

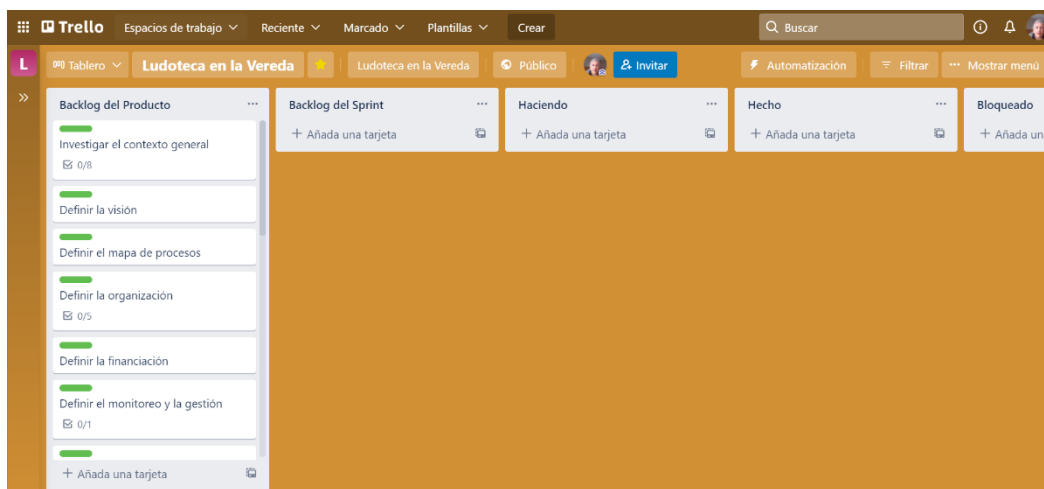
<justificación>.” Las formulaciones así realizadas se tamizan para asegurar que el requerimiento sea claro y tenga una razón de ser dentro del conjunto del producto que se está generando. Por ejemplo: “Como usuario de la ludoteca, yo necesito un espacio en el cual pueda leer sin interrupciones”.

#### 8.1.4.5 Tablero Scrum

La gestión del proyecto se facilitará usando un tablero Scrum, como este:

**Figura 25**

*Tablero Scrum*



Fuente: Elaboración propia

El tablero es un medio visual rico en contenido, altamente efectivo para la comunicación, coordinación, seguimiento y control de actividades del proyecto por parte de todos los integrantes del equipo, así como por las partes interesadas externas al mismo. Facilita que todos estén informados de manera inmediata sobre el estado y avance de las tareas, que se identifique prontamente qué actividades están bloqueadas obstaculizando el avance de forma que se agilice su solución, qué está terminado, qué no se ha empezado y en qué se está trabajando actualmente. En este caso se está proponiendo el uso de la herramienta gratuita Trello para gestionar el tablero del proyecto, en la dirección <https://trello.com/b/a96Qo4Gw/ludoteca-en-la-vereda>. Se dará acceso al tablero a cada una de las personas del equipo, así como a cualquier otra persona que sea parte interesada en su ejecución. Todos los integrantes del equipo podrán modificar el tablero, las demás personas solo podrán visualizarlo.

Cada actividad identificada, a nivel granular, se constituye en una tarjeta dentro del tablero, que en primera instancia va a la columna de Backlog, que es la lista de todo lo que hay que hacer. Sin embargo, no se pretende que la identificación de tareas se agote antes de iniciar el proyecto, sino que las tareas podrán ir apareciendo a medida que se avance y se encuentran situaciones diversas.

## Figura 26

### *Clasificación de Actividades*



Fuente: Elaboración propia

Para facilitar la gestión de las actividades se clasificarán por temas usando las etiquetas de colores que de Trello.

Cabe destacar que una tarjeta/actividad puede ser asignada a varias etiquetas, si se considera pertinente.

Las columnas de este tablero se pueden adaptar a las preferencias del equipo, pero típicamente son:

**Backlog del producto:** historias de usuario identificadas y pendientes por realizar.

**Backlog del sprint:** historias de usuario seleccionadas para el incremento de producto del sprint.

**Haciendo:** tareas necesarias para crear el incremento de producto del sprint, en las que se está trabajando actualmente

**Hecho:** tareas necesarias para crear el incremento de producto del sprint, que ya se concluyeron

**Bloqueado:** tareas necesarias para crear el incremento de producto del sprint, que están bloqueadas por alguna situación externa al equipo.

#### *8.1.4.6 Definición de Terminado (Definition of Done – DoD)*

Este es un elemento clave para asegurar la completitud calidad de los entregables, consiste en una lista de chequeo con las características mínimas que debe reunir un componente de la solución para considerar que está terminado. De esta forma se logran resultados homogéneos, que cumplan los estándares acordados, independientemente del momento y personas que intervengan en su ejecución.

#### *8.1.4.7 Sala de Trabajo (War Room)*

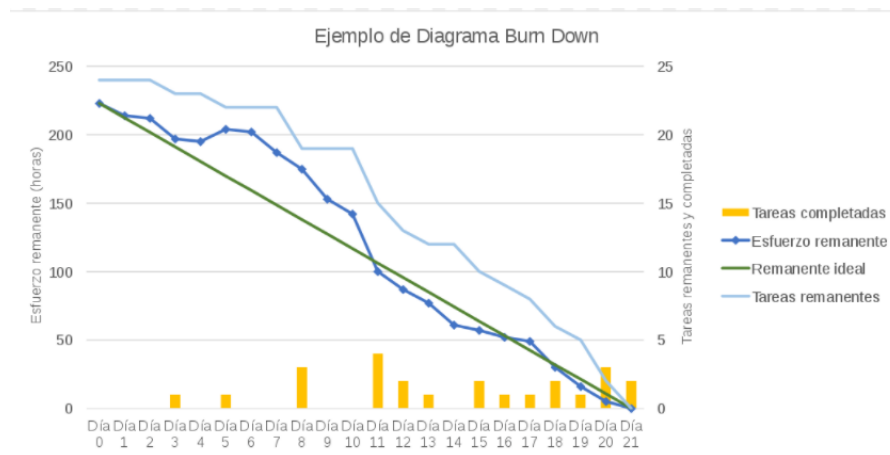
Una condición fundamental en el trabajo ágil es que el equipo trabaje reunido de manera permanente en un lugar adecuado para ello, con visibilidad al tablero scrum y a todos los compañeros (sin puestos de trabajo individuales), acceso al backlog, y, muy especialmente, con posibilidad de compartir y participar en todas las interacciones que se realicen al interior del equipo, con el dueño de producto o con terceros invitados para apoyar cualquier tema. Esta convergencia del espacio asegura que el equipo permanezca informado, intervenga y haga sus aportes u objeciones cuando se discutan temas, analice el impacto de decisiones sobre su área de especialidad y sobre todo el proyecto. Es decir, esto es lo que asegura que el equipo lo sea realmente y actúe como un todo de manera integrada, consistente y coherente. Idealmente es una sala física reservada con exclusividad para el proyecto. En tiempos pre-pandemia ya se conformaban incluso equipos virtuales geográficamente distantes pero trabajando cercanamente integrados con herramientas virtuales como Zoom, Google Meet o Microsoft Teams para mantener las reuniones y Trello o Jira para gestionar el tablero, lo cual se ha convertido en la norma durante la pandemia.

En ágil no se planean ni ejecutan reuniones asiladas y se minimiza el uso de comunicaciones por correo o medios similares, prefiriendo la interacción cara a cara. Para conservar memoria de acuerdos realizados se usan los artefactos de ágil: backlog, tablero, etc.

#### 8.1.4.8 Gráfico de Trabajo Ejecutado (Burn down Chart)

**Figura 27**

*Diagrama de trabajo ejecutado*



Fuente: («Burn down chart», 2021)

Este sencillo diagrama permite visualizar fácilmente el estado de avance del trabajo seleccionado para un sprint. Parte de un diagrama en donde el eje horizontal representa el tiempo y el eje vertical la cantidad de trabajo por hacer. A medida que avanzan los días, esta cantidad debería reducirse mostrando una línea que empieza al nivel de la totalidad del trabajo y va declinando hasta, idealmente, llegar a cero el día en que termina el sprint. Si día a día la gráfica no muestra este comportamiento, podría indicar diferentes cosas, de fácil lectura: el avance está siendo lento y no se va a alcanzar la meta, el equipo está sobrecargado, los integrantes no tienen el conocimiento o destreza esperados, hay que adicionar personas al equipo, etc., por tanto, hay que tomar correctivos para superar los obstáculos.

#### 8.1.5 Ceremonias y Eventos

Ágil y Scrum establecen una serie de rutinas específicas, con fines concretos, cuya realización es fundamental para asegurar el éxito del proyecto, y son las que se indican a continuación.

##### 8.1.5.1 Sprint

Es la actividad en la que sucede todo dentro de un proyecto ágil con Scrum, el contenedor de todos los demás eventos. Todo el proyecto se realiza a través de sprints continuos, de duración

fija determinada por el proyecto, entre 2 y 4 semanas. Al día siguiente de terminar un sprint empieza el siguiente y así durante todo el proyecto. Un sprint se puede considerar como un esfuerzo concentrado del equipo para lograr una meta, la cual consiste en una o varias historias de usuario que se busca completar en su totalidad durante el sprint y que conforman el backlog del sprint.

#### *8.1.5.2 Refinamiento del Backlog (Backlog grooming)*

Al iniciar el proyecto el dueño de producto tiene una visión y la va concretando en historias de usuario dentro del backlog. El proceso de revisar, refinar, desagregar y priorizar estas historias de usuario se conoce como grooming. Puede hacerse dentro del sprint o de manera paralela, con una dedicación de unas cuantas horas cada cierto tiempo, de manera que al iniciar el siguiente sprint haya material suficientemente claro para seleccionar las historias de usuario a desarrollar.

#### *8.1.5.3 Planeación del Sprint (Sprint Planning)*

El primer día de cada sprint, como primera tarea y durante 2-4 horas se realiza una reunión del equipo de scrum con el dueño de producto, en la cual determinan qué van a hacer en ese sprint, para lo cual selecciona una o varias historias de usuario del backlog de producto y con ellas constituyen el backlog del sprint, que es la meta a cumplir de manera completa, no parcial, en consecuencia, debe tener en cuenta cuál es la capacidad y la velocidad del equipo. El equipo aprende a conocer su ritmo y sus capacidades y así elige historias que puede desarrollar completas. En la reunión se revisan las historias priorizadas, se conversa y aclara con el dueño de producto acerca de cuál es su necesidad y expectativa, se discuten formas de lograrlo, se hacen acuerdos, definiciones preliminares y se toman decisiones. Como resultado se tiene la historia de usuario desglosada en una serie de tareas necesarias para completarla, las cuales van al tablero de Scrum para guiar el trabajo y hacerles seguimiento durante todo el sprint.

#### *8.1.5.4 Reunión Diaria (Daily Scrum o Standup Meeting)*

La reunión diaria de Scrum es un evento crucial que se debe realizar todos los días a la misma hora y con una duración no superior a 15 minutos. No es una reunión de informe de actividades ni es liderada por nadie. Todo el equipo se reúne, preferiblemente de pie, y cada uno, en el momento en que lo desee, sin asignación de turnos ni indicaciones ajenas, explica de qué manera avanzó el día anterior en la consecución de las metas del sprint, cómo va a contribuir en el día de hoy y qué obstáculos o bloqueos pendientes (que dependen de otros) hay en su trabajo.

El equipo también observa el diagrama de trabajo ejecutado (burndown chart) y diagnostica la situación, si observan que el ritmo no es suficiente o prevén que la meta no se alcanzará, analizan, deciden cambios, piden apoyo al Scrum Master, al dueño de producto y/o al gerente de proyecto.

#### *8.1.5.5 Revisión del Sprint (Sprint Review)*

El último día de cada sprint se realiza esta reunión, con duración máxima de 4 horas, en la cual todo el equipo del proyecto junto con el dueño de producto, presentan a los stakeholders el incremento de producto producido durante el sprint. Los stakeholders revisan la funcionalidad o utilidad de lo realizado y deciden si se incorpora o no al producto final. En proyectos con algo nivel de creatividad no es inusual que un componente resulte descartado o se guarde para consideración futura sobre su utilización o no.

#### *8.1.5.6 Retrospectiva del Sprint (Sprint Retrospective)*

El último día de cada sprint el equipo Scrum se reúne y analiza el transcurrir del sprint, enfocándose en tres aspectos: qué está funcionando y van a continuar haciendo, qué no está funcionando y deben cambiar, qué es necesario empezar a hacer a partir de ahora. Con esta sesión la práctica de ‘lecciones aprendidas’ se incorpora de manera activa en el bagaje del equipo y no se deja como una tarea a posteriori cuyos beneficios quizá otros aprovechen algún día, generando así un mejoramiento continuo real y efectivo.

## 9. Bibliografía

- aeiotu. (2020). *Aeiotu Una experiencia educativa a través del juego y la exploración*. aeiotu.  
<https://www.aeiotu.com>
- Bautista, R. H. (2000). *La ludoteca: Un espacio comunitario de recreación*. Funlibre.  
<http://www.redcreacion.org/documentos/congreso6/REBautista.htm>
- Biblioteca Nacional de Colombia & Red Nacional de Bibliotecas Públicas. (2018). *Programa Nacional de Bibliotecas Itinerantes*.
- Bolsalea. (2019). 5 Métodos de Resolución de Problemas en Equipo. *Bolsalea*.  
<https://www.bolsalea.com/blog/2019/10/5-metodos-de-resolucion-de-problemas-en-equipo/>
- Burn down chart. (2021). En *Wikipedia, la enciclopedia libre*.  
[https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Burn\\_down\\_chart&oldid=134062893](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Burn_down_chart&oldid=134062893)
- Chaparro Valderrama, J. (1988). *Retratar el alma colectiva: Una opción metodológica para la investigación cultural*.
- Colmenares E, A. M. (2012). Investigación-acción participativa: Una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102-115.
- Comisión Intersectorial para la Atención Integral de la Primera Infancia. (2013). *Estrategia de atención integral a la primera infancia. Fundamentos políticos, técnicos y de gestión*.  
[https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177829\\_archivo\\_pdf\\_fundamentos\\_ceroasiempre.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177829_archivo_pdf_fundamentos_ceroasiempre.pdf)
- Congreso de Colombia. (1997). *Ley General de Cultura o Ley 397 de 1997*.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0397\\_1997.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0397_1997.html)
- Congreso de Colombia. (2000). *Ley 617 de 2000*.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0617\\_2000.htm](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0617_2000.htm)
- Congreso de Colombia. (2006). LEY 1098 de 2006: Por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia. *Diario Oficial No. 46.446*.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1098\\_2006.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1098_2006.html)
- Congreso de Colombia. (2008). 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.

- Diario oficial N° 47.186.*  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33964>
- Constitución Política de Colombia.* (1991).
- Corporación Día de la Niñez. (2009). *Las ludotecas Naves orígenes, organización y metodología.* Corporación día de la niñez. [https://juegoyninez.org/wp-content/uploads/2018/03/Ludotecas-NAVES\\_-No-solo-juguetes.pdf](https://juegoyninez.org/wp-content/uploads/2018/03/Ludotecas-NAVES_-No-solo-juguetes.pdf)
- DIMPE. (2017). *Colombia: Encuesta Nacional de Lectura ENLEC.* Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.  
<http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/550/>
- Gobernación de Cundinamarca. (2019). *Secretaría de Desarrollo Social.* Red Departamental de Ludotecas.  
[http://www.cundinamarca.gov.co/Home/SecretariasEntidades.gc/Secretariadedesarrollorc/SecdeDesaSocDespliegue/asprogramasy+proyectos\\_contenidos/csecreded\\_programa\\_ludotecas](http://www.cundinamarca.gov.co/Home/SecretariasEntidades.gc/Secretariadedesarrollorc/SecdeDesaSocDespliegue/asprogramasy+proyectos_contenidos/csecreded_programa_ludotecas)
- Gramaticas.net. (2021). *Ejemplos sufijo -teca* [Gramaticas.net].  
<https://www.gramaticas.net/2011/01/ejemplos-sufijo-teca.html>
- Huizinga, J. (2007). *Homo ludens.* Alianza Editorial/Emecé Editores.
- Ils Sont Demain. (2017, marzo 27). *Mission Enfance en Colombia: Una red de ludotecas para luchar contra la violencia y la miseria.*  
[https://www.youtube.com/watch?v=vjo\\_KQdbFIo](https://www.youtube.com/watch?v=vjo_KQdbFIo)
- Ingenio Empresa. (2017). Marco lógico: Definición, elaboración y ejemplo detallado. *Ingenio Empresa.* <https://www.ingenioempresa.com/metodologia-marco-logico/>
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (2018). *Fronteras y Límites de Entidades Territoriales.* Instituto Geográfico Agustín Codazzi. <https://www.igac.gov.co/es/contenido/areas-estrategicas/fronteras-y-limites-de-entidades-territoriales>
- Libros y Libros. (2018). *Visite estas trece ludotecas en Bogotá.* Libros y Libros.  
<https://www.lyl.com.co/comunidad/notaweb/visite-estas-trece-ludotecas-en-bogota>
- Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software.* (2001).  
<http://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>
- Martínez Rodríguez, E. (2008). *El juego como escuela de vida: Karl Groos.*  
<https://www.unioviado.es/reunido/index.php/MSG/article/download/13788/12427>

- Mesa Técnica de Ludotecas. (2016). *Lineamientos ludotecas en Colombia*.  
[https://juegoyninez.org/wp-content/uploads/2018/03/Lineamientos\\_Ludotecas\\_2017\\_Resolucion\\_Baja.pdf](https://juegoyninez.org/wp-content/uploads/2018/03/Lineamientos_Ludotecas_2017_Resolucion_Baja.pdf)
- Mesa Técnica de Ludotecas. (2017). *Lineamientos Ludotecas en Colombia*.  
[https://juegoyninez.org/wp-content/uploads/2018/03/Lineamientos\\_Ludotecas\\_2017\\_Resolucion\\_Baja.pdf](https://juegoyninez.org/wp-content/uploads/2018/03/Lineamientos_Ludotecas_2017_Resolucion_Baja.pdf)
- Ministerio de Cultura. (2021). *Plan Nacional de Lectura y Escritura “Leer es mi cuento”*.  
Ministerio de Cultura. <https://www.mincultura.gov.co/areas/artes/primera-infancia/Paginas/Leer-es-mi-cuento.aspx>
- Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. United Nations; United Nations. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Observatorio de la Diversidad y los Derechos Culturales. (2007). *Los derechos culturales. Declaración de Friburgo*. [https://culturalrights.net/descargas/drets\\_culturals239.pdf](https://culturalrights.net/descargas/drets_culturals239.pdf)
- ONU. (1959). *Declaración de los Derechos del Niño*. Naciones Unidas.  
<https://www.un.org/es/events/childrenday/declaration.shtml>
- Pastrana A., L. H., Rosas de Martínez, A. I., Gutiérrez Ríos, Y., Quitián Bernal, S. P., Novoa Jaimés, P., Fuentes M., S. P., Galindo Díaz, A. Y., & Castellanos, P. (2007). *La oralidad, la lectura y la escritura: Un desafío en la formación de maestros*.  
<https://repositorio.idep.edu.co/handle/001/226>
- Piaget, J. (2011). *El nacimiento de la inteligencia en el niño* (Editorial Crítica).
- Principios del Manifiesto Ágil*. (2001). <http://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>
- Project Management Institute - PMI. (2004). *Guía del PMBOK*.
- Real Academia Española, & RAE. (2021a). *Lúdico, ca*. Real Academia Española.  
<https://dle.rae.es/lúdico>
- Real Academia Española, & RAE. (2021b). *Ludoteca*. Real Academia Española.  
<https://dle.rae.es/ludoteca>
- Red Nacional de Bibliotecas Públicas*. (2021). <https://bibliotecanacional.gov.co/es-co/bibliotecas-en-red>
- Ros, N. (2004). El lenguaje artístico, la educación y la creación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/677Ros107.PDF>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). *La Guía de Scrum*.

UNICEF. (1989). *Convención sobre los derechos del niño*.

<https://www.un.org/es/events/childrenday/pdf/derechos.pdf>

Vygotsky, L. S. (1978). Internalización de las funciones psicológicas superiores. En *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores* (pp. 87-94). Editorial Crítica.

[http://www.terras.edu.ar/biblioteca/6/TA\\_Vygotsky\\_Unidad\\_1.pdf](http://www.terras.edu.ar/biblioteca/6/TA_Vygotsky_Unidad_1.pdf)

YouTube. (2021). *Aspectos básicos de la pestaña Estadísticas de YouTube Studio*. Ayuda de YouTube. <https://support.google.com/youtube/answer/9002587?hl=es>