



Estudio de caso

**Ausencia de financiación de las Becas Fulbright para
Gestores Culturales y Artistas de Colombia**

Autora

Luisa Fernanda Cossio Cuadrado

Directora

Rubiela Gómez Gómez

Escuela de Ciencias Humanas

Maestría en Gestión Cultural

Universidad del Rosario

2023

A mis padres, mi todo, mi motor.

A Milo, mi más hermoso compañero de camino este 2023.

*Gracias a cada persona que
aportó a este estudio de caso,
por su conocimiento, tiempo y disposición.*

¡Gracias totales!

Al universo, la vida, a cada ser, a cada vínculo.

*Agradecida con mis propias huellas
que hoy me han traído hasta aquí.*

Tabla 1
Resumen ejecutivo

Título del proyecto	Estudio de caso: Ausencia de financiación de las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas de Colombia
Línea temática	Formación, convocatorias y estímulos
Autora	Luisa F. Cossio Cuadrado
Descripción del proyecto	<p>El estudio de caso “Ausencia de financiación de las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas de Colombia” busca enfocarse en uno de los programas de becas de maestría más importantes para el sector cultural en Colombia y en Latinoamérica, el cual no contará con financiación del gobierno colombiano en el 2023.</p> <p>Esta beca con más de 18 años ha permitido que 79 gestores culturales y artistas de Colombia puedan formarse en su campo profesional en estudios de maestría en las mejores universidades de Estados Unidos y volver a Colombia a contribuir a las comunidades del país y al sector cultural.</p> <p>Resulta pertinente realizar un recorrido por este programa y así poder aportar desde el planteamiento de escenarios, con un análisis de caso que trace alternativas, ya sea para salvar o no este programa de becas.</p>
Justificación	<p>Colombia es un país internacionalmente conocido por su cultura. A pesar del desaceleramiento originado por la pandemia y basados en el informe del DANE del 2022, el sector cultura de Colombia tiene cada vez más legitimidad, gracias al crecimiento y expansión, visible en el aumento de su aporte al PIB nacional y su impacto en la generación de empleos.</p> <p>Es por ello que, resulta preponderante y retador para el país, la cualificación de los gestores culturales y artistas de Colombia, en un momento en el que la competencia es cada vez mayor para la oferta de convocatorias y estímulos que se ofrece.</p> <p>A través de este estudio de caso se busca analizar y evidenciar la ausencia de financiación para las Becas Fulbright dirigidas a gestores culturales y artistas en Colombia, una problemática de suma importancia para el país y la cultura, debido a que limita el acceso a oportunidades de formación y desarrollo profesional en el ámbito cultural, dificultando el crecimiento y la cualificación de los profesionales de este sector a nivel de maestría.</p> <p>La ausencia de financiación para este programa de becas representa una barrera significativa para los gestores culturales y artistas colombianos, a quienes se les disminuye las posibilidades de acceder a programas de posgrado en Estados Unidos, lo que representa una brecha y una pérdida de conocimiento y experiencia que afecta negativamente la calidad de la gestión cultural y el desarrollo de proyectos artísticos en el país.</p>
Contexto y localización	Colombia
Beneficiarios directos	Artistas y gestores culturales con nacionalidad colombiana
Beneficiarios indirectos	Sector cultural
Objetivo general	Plantear escenarios futuros para el otorgamiento de las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas en Colombia.

Fuente: elaboración propia (2023)

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	3
Introducción	5
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
Planteamiento del problema	8
Antecedentes.....	10
Marco teórico	11
Metodología	16
Matriz DOFA de análisis interno (fortalezas y debilidades) y análisis externo (oportunidades y amenazas)	18
Matriz IGO (Importancia y Gobernabilidad).....	20
Análisis de tendencias locales y mundiales.....	31
Matriz de cambios a 2033.....	66
Diseño de escenarios	67
Identificación de hipótesis de futuro	69
Escenario apuesta 2033.....	72
Planteamiento del Escenario Apuesta.....	73
Estrategias para el Escenario Apuesta: “Sí hay Becas Fulbright para la Cultura”	74
Conclusiones	77
Bibliografía	80
Anexos	83

Introducción

Uno de los principales retos del sector cultura de Colombia es el reconocer que aún carece la formación de calidad para los artistas y gestores culturales. Aunque el país cuenta con una amplia diversidad y un patrimonio cultural invaluable, se necesita mejorar la formación de profesionales en este campo. Actualmente hay escasez de programas especializados en artes, gestión cultural y patrimonio, solo por nombrar alguno de ellos. La oferta aún es limitada y no siempre está adaptada a las necesidades específicas de la cultura, lo que puede dificultar el acceso a una formación completa y de calidad.

En esa misma línea, aún el país no cuenta con suficientes programas de estudios de posgrado en gestión cultural, políticas culturales, entre otros, limitando las oportunidades de formación avanzada y especializada para quienes desean desarrollar una carrera posgradual. La ausencia de esta formación cualificada puede afectar la capacidad de los profesionales para enfrentar los desafíos y demandas actuales del sector.

De esta manera, resulta pertinente para el país afrontar la falta de formación cualificada en el ámbito cultural, a través de incentivos, estímulos, convocatorias y becas que brinden oportunidades y promuevan la cualificación del capital humano de Colombia. Es por ello que este trabajo de grado tiene como objetivo realizar un estudio de caso acerca de la ausencia de financiación de las Becas Fulbright para gestores culturales y artistas en Colombia, liderado por el Programa Fulbright, el cual es mundialmente reconocido por el prestigio de sus becas y por ser una iniciativa emblemática del Gobierno de los Estados Unidos de América en el mundo para el intercambio educativo y cultural, que ofrece oportunidades únicas de formación y desarrollo profesional para estudios posgraduales y estancias de investigación en las mejores universidades de ese país.

La elección de este tema nace de la necesidad de comprender y analizar la actual ausencia de financiación, particularmente para las becas del campo cultural, así como de proponer escenarios que permitan superar esta barrera y trazar un análisis que presente alternativas, ya sea para mantener o no esta iniciativa, la cual ha sido históricamente financiada por el gobierno estadounidense y colombiano, pero para este 2023 no contará con el financiamiento de parte del Gobierno de Colombia, a través del Ministerio de Cultura.

Objetivo general

- Analizar la situación actual de las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas en Colombia, planteando hipótesis que con estrategias claves, permitan llegar a escenarios futuros, que amplíen las posibilidades de acceso a su financiación y beneficios.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico sobre las causas externas e internas que convergen para el otorgamiento de este programa de becas del sector cultura de Colombia.
- Identificar aquellos factores de cambio que influirían en el curso del caso.
- Diseñar estrategias clave para el planteamiento de los escenarios futuros en el marco de este programa.

Planteamiento del problema

Durante 18 años la Comisión Fulbright, principal programa de intercambio académico y cultural del Gobierno de los Estados Unidos en el mundo, y el Ministerio de Cultura de Colombia trabajaron como aliados estratégicos para hacer posible las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas, las cuales permitieron, a través de 16 convocatorias, que 79 colombianos del cine, medios audiovisuales, teatro, música, danza, artes plásticas, fotografía, historia del arte, museografía, restauración, así como gestores culturales¹ del país, pudieran formarse en su campo en estudios de maestría en las mejores universidades de Estados Unidos y retornar a Colombia a retribuir con su conocimiento a las comunidades y al sector cultural del país. (Fulbright Colombia, 2023).

Esta beca² que nació del interés prioritario y compartido entre el Gobierno Nacional de Colombia, a través del Ministerio de Cultura, y la Comisión Fulbright para fomentar el desarrollo de las artes y de la cultura, y en coherencia con los lineamientos del Gobierno Nacional, se enmarca en la necesidad expresa por la Misión de Sabios de aportar a la construcción e implementación de una política pública de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación, ofrecer oportunidades de profesionalización a los artistas y gestores del sector, y a la vez apoyar la formación de capital humano en estudios de posgrado de colombianos comprometidos en responder a los desafíos sociales, económicos y productivos del país. Desafortunadamente esta iniciativa no contará con la financiación del gobierno colombiano en 2023, lo que impedirá que anualmente artistas o gestores del sector cultural puedan formarse en universidades de gran

¹ “La gestión cultural como un área de educación específica y laboral tiene un mayor auge en los últimos años. Innumerables autores, desde Canclini, (1993) y Nivón y Sánchez (2012) analizaron la importancia del sector cultural desde la perspectiva educativa y económica, pues día a día se consumen productos y servicios culturales.” Guevara Aguay, E. (2022).

² “No será de un día para el otro. Pero quizá debamos empezar por reivindicar la cultura de la beca , que se otorga por merecimiento, selectivamente, a quien la necesita y se esfuerza por obtenerla, en lugar de la cultura del subsidio, que creemos que viene "de regalo", pero lo pagamos con intereses a través del endeudamiento, la inflación y la voracidad impositiva.”

prestigio en Estados Unidos, tales como The New School – Parsons, Columbia University, entre otras. (Fulbright Colombia, 2022).

Desde 1957, año en el que nace la Comisión Fulbright en Colombia, 5.303 personas, con un promedio de 80 estudiantes por año, han sido beneficiadas por este programa de becas, las cuales cada vez se han transformado para brindar un portafolio más diverso e inclusivo, en el que priman los perfiles de candidatos diversos en cuanto a sus lugares de origen, ingresos, etnicidad, grupos poblacionales y disciplinas. (Fulbright Col., 2022).

A través de este estudio de caso se busca analizar y evidenciar la ausencia de financiación para las Becas Fulbright dirigidas a gestores culturales y artistas en Colombia, una problemática de suma importancia para el país y la cultura, debido a que limita el acceso a oportunidades de formación y desarrollo profesional en el ámbito cultural, dificultando el crecimiento y la cualificación de los profesionales de este sector a nivel de maestría.

Antecedentes

A través de este estudio de caso se aborda un tema específico de investigación que actualmente no cuenta con antecedentes documentados o publicaciones disponibles para consulta pública. A pesar de la relevancia de este tema, no se reportan o encuentran investigaciones previas que se hayan centrado específicamente en este caso de estudio. Por lo tanto, a través del marco teórico se buscará contribuir y establecer una base teórica sólida con conceptos y referentes que aportarán al análisis de esta problemática de investigación.

Marco teórico

Uno de los primeros economistas que abordó el concepto de becas de manera implícita fue el, también, filósofo Adam Smith, en su obra “La riqueza de las naciones”, al plantear cómo el Estado debería otorgar becas para fomentar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales, lo que a su vez beneficiaría a la sociedad en su conjunto. Su obra apunta principalmente al tema de la gratuidad universal, plasmada en el rol planificador del Estado y en el acceso gratuito para los estudiantes. “Esta respuesta tiene sustento teórico en dos ideas: que la gratuidad es garantía de igualdad y que el rol del Estado es garante de derechos.” (Garrido, 2016).

Originariamente se denominaba "beca" a la suma económica otorgada en especie a estudiantes con escasos recursos para financiar su estancia y su manutención, un significado similar al actual. Etimológicamente, la palabra beca proviene de *becco*, un vocablo italiano que refiere a los picos de la banda que todavía es utilizada como insignia en las graduaciones. (López Dóriga Digital, 2019). Fue así como a lo largo del siglo XX, las becas evolucionaron en el mundo para convertirse en un instrumento clave para combatir las desigualdades sociales y económicas.

En Estados Unidos en 1946, el senador de Arkansas, J. William Fulbright, convencido de que los intercambios educativos contribuirían de manera duradera al mantenimiento de la paz entre los países, después de la Segunda Guerra Mundial, constituyó el programa que lleva su apellido, como un modelo de cooperación internacional que hoy en día tiene más de 400.000 exbecarios de todo el mundo.

Con el auge del movimiento de los derechos civiles en los Estados Unidos en los años 60, las becas se convirtieron no solo en estímulo para aquellos estudiantes o profesionales

destacados por su excelencia académica en diversas áreas del conocimiento, estas también se convirtieron en una forma de garantizar el acceso a la educación superior para los estudiantes afroamericanos y de bajos ingresos. Mientras que en Latinoamérica, las primeras becas fueron otorgadas en México por órdenes religiosas a seminaristas, las cuales incluían un lugar donde vivir, alimentación y estudios. (López Dóriga Digital, 2019).

El Programa Fulbright fue creado con el objeto de contribuir a las relaciones amistosas y pacíficas entre los Estados Unidos y los demás países del mundo, haciendo uso de las reservas económicas que el Gobierno estadounidense tenía para defensa nacional. Inicialmente en la posguerra, el Programa Fulbright se localizó en 27 países, predominantemente europeos y asiáticos. Luego del éxito del programa en la primera década de existencia, el Congreso de los Estados Unidos aprobó la creación de 15 nuevas comisiones, ocho de las cuales se encontraban en América Latina, incluyendo la comisión de Colombia. También aprobó que la financiación del Programa Fulbright fuese parte del presupuesto federal y permitió que otros gobiernos, fuera de los Estados Unidos, pudieran cofinanciar el programa. (Comisión Fulbright Colombia, 2019).

Hoy, el Programa de Becas Fulbright es un programa emblemático de intercambio educativo y cultural que opera a nivel mundial y fue creado el objetivo de promover el entendimiento mutuo y fortalecer las relaciones internacionales a través de becas para estudios de posgrado, investigación y enseñanza en distintas disciplinas. Las becas Fulbright son altamente valoradas y reconocidas por su calidad académica y su capacidad para fomentar la excelencia profesional y se posiciona en Colombia como uno de los programas en la historia del país en conceder este tipo de apoyos financieros. (Comisión Fulbright Colombia, 2023).

No obstante, hoy Colombia es aún uno de los países más desiguales del mundo para el acceso a la educación. La educación cumple un papel esencial en la disminución de las

inequidades sociales. Esta afirmación, verdadera en varias democracias del mundo, todavía no es cierta en este país. Como Colombia es uno de los países con menor distribución del ingreso en América Latina, la educación de calidad tan distinta para ricos y pobres ratifica y consolida las inequidades existentes. (Zubiría, 2014).

Colombia es un país internacionalmente conocido por su diversidad cultural. A pesar del desaceleramiento originado por la pandemia y basados en el informe del DANE del 2022, el sector cultura de Colombia tiene cada vez más legitimidad, gracias al crecimiento y expansión, visible en el aumento de su aporte al PIB nacional y su impacto en la generación de empleos.

Es por ello que, resulta preponderante y retador para el país, debatir acerca de la cualificación de sus profesionales, en especial de los gestores culturales y artistas de Colombia, en un momento en el que acceder a la educación es cada vez más costoso, la competencia al momento de aplicar a la oferta de becas es cada vez más reducida y los recursos para convocatorias y estímulos parecen ser cada vez más escasos.

En Colombia, las becas Fulbright han desempeñado un papel importante en el ámbito educativo y cultural. Desde su implementación en el país, se han otorgado becas a diversos colombianos destacados en diversas áreas académicas y artísticas. Estas becas han brindado oportunidades de formación avanzada y experiencias en el extranjero, contribuyendo al enriquecimiento personal y profesional de los beneficiarios.

El desarrollo de la cultura y las artes en Colombia está respaldado por un marco legal y políticas culturales que establecen las bases para la formación y el desarrollo de los gestores culturales y artistas. Entre las leyes y regulaciones más relevantes se encuentran la Ley General

de Cultura, el Plan Nacional de Desarrollo Cultural y los decretos ministeriales relacionados con la educación artística y cultural.

La Constitución Política de Colombia establece que el Estado creará incentivos para personas e instituciones que ejerzan y fomenten manifestaciones culturales, en búsqueda del conocimiento y la libertad en la expresión artística. Por su parte, la Ley General de Cultura, a través del Ministerio de Cultura y las entidades territoriales, busca incentivar la creación artística, la investigación y la producción cultural, mediante el reconocimiento y apoyo financiero a los creadores e investigadores del país.

Según el Plan Nacional de Cultura, “en 1997 se promulga la Ley General de Cultura — Ley 397 de 1997—, la cual desarrolló los artículos 70, 71 y 72 de la Constitución Política y dictó normas sobre el patrimonio cultural, los fomentos y estímulos a la cultura, y dispuso la creación del Ministerio de la Cultura. “Esta ley es el producto de varios años de estudio, discusión y sistematización de derechos y deberes relacionados con la identidad, la diversidad, la participación, la memoria, la creatividad y las prácticas culturales de las diferentes culturas que conviven en Colombia. Así mismo, aportó las bases para el proceso de transformación de la cultura partiendo de los principios de descentralización, participación, planeación, autonomía y competencias territoriales” (Ministerio de Cultura, 2022).

Según el Plan Nacional de Cultura 2022-2032, la oferta de programas de educación superior asociados a las artes, la cultura —y sus oficios— es baja y desigual en todo el territorio nacional; se encuentra centralizada en grandes ciudades, lo cual limita el acceso de los agentes culturales a procesos de profesionalización y certificación de sus saberes y se evidencia en la baja cualificación del sector. Así mismo, hay pocos incentivos que fomenten su acceso y participación, como becas de las entidades territoriales. (Ministerio de Cultura, 2022).

Si bien Colombia es un país pionero en el diseño e implementación de políticas públicas en materia cultural, aún nos queda camino por recorrer para lograr una apropiación y conocimiento de las políticas existentes, tenemos el gran desafío de encontrar las sinergias público-privadas para darle más visibilidad a los estímulos, becas y oportunidades, así como garantizar que los actores del sector cultura tengan conocimiento de las mismas para que estos apoyos no se pierdan.

Es importante destacar que el marco legal y las políticas culturales están en constante evolución y adaptación a las necesidades y desafíos del sector cultural. Estas políticas tienen como objetivo promover la inclusión, la diversidad, la equidad y el desarrollo sostenible del sector cultural en Colombia, brindando oportunidades de formación y financiamiento para los gestores culturales y artistas. Sin embargo, es necesario analizar la efectividad y la implementación de estas políticas en relación con la ausencia de financiación de las Becas Fulbright para gestores culturales y artistas, tema central de este estudio de caso.

Metodología

A lo largo de este estudio de caso se definirá como punto de partida el concepto de "Educación cualificada para el sector cultura" entendida como una forma de producción de conocimiento que desarrolla competencias básicas no presentes en otros aprendizajes (Cuéllar y Effio, 2010). En primer lugar, se realizará un diagnóstico o Matriz DOFA, la cual nos permitirá determinar las fortalezas y debilidades claves con las que cuenta o contó el caso de estudio; las oportunidades y amenazas que más impactan a la Beca Fulbright para Gestores Culturales y Artistas de Colombia. Posteriormente, se llevarán a cabo entrevistas a expertos, tales como personas beneficiarias de la beca, representantes del gobierno colombiano, expertos del sector cultura y directivas de la Comisión Fulbright en Colombia.

Paralelamente se efectuará una búsqueda de archivo institucional y se avanzará en la revisión bibliográfica, la cual incluirá autores nacionales e internacionales que exploren el concepto de "becas". También se realizará una búsqueda bibliográfica relacionada con "financiación para la cultura", acompañada de la definición, desarrollo y elaboración de la Matriz IGO, la cual mide la importancia y gobernabilidad de cada una de las variables frente al éxito o fracaso del caso de estudio. Esta matriz será alimentada por el resultado de las respuestas que arroje la aplicación del instrumento de encuesta a diez expertos del sector cultural de Colombia, quienes con sus votos permitirán definir las tres variables internas y externas en el estudio de caso, que, por su gran importancia y gobernabilidad, requieren intervención inmediata.

Es así como con el resultado de la tabulación de estas encuestas, se han determinado las tres principales variables internas y las tres principales externas de la Matriz IGO, que por su importancia y gobernabilidad, tuvieron mayor incidencia en la ocurrencia del problema y serán

las variables predominantes para iniciar una revisión bibliográfica, que permitirá el análisis de los factores de cambio, las tendencias locales y mundiales. Este análisis nos facilitará el planteamiento de escenarios futuros, a través de estrategias claves, por medio de la Metodología Prospectiva, la cual permitirá definir el escenario apuesta proyectado inicialmente a 10 años, tiempo que permitirá validar si las estrategias propuestas conducen o no, a la realización de dicho escenario.

Tabla 2

Matriz DOFA de análisis interno (fortalezas y debilidades) y análisis externo (oportunidades y amenazas)

FORTALEZAS	
1F	Fulbright es un programa con más de 77 años. Sus becas son mundialmente reconocidas por su prestigio y son financiadas por el Departamento de Estado de los Estados Unidos. La Beca Fulbright para Artistas y Gestores Culturales es liderada por esta entidad.
2F	Posicionamiento de la marca Fulbright en el mundo y sobre todo en Estados Unidos, en Colombia la Comisión cuenta con presencia en cinco redes sociales, con más de 100.000 seguidores.
3F	Reconocido por ser un programa que cada vez trabaja por la diversidad e inclusión: más mujeres ganadoras de becas, personas primera generación, con discapacidad, de todas las regiones. Ganadores Premio Pioneer Award en Londres en la categoría: Diversidad.
4F	Los becarios tienen la oportunidad de estudiar en uno de los países más multiculturales y diversos del mundo: Estados Unidos, el cual se ha fortalecido en materia cultural, gracias a los flujos migratorios y a la diversidad de su población.
5F	Los beneficiarios de esta beca pueden acceder a una amplia oferta académica multicultural y extracurricular en las mejores instituciones académicas y culturales del mundo.
6F	Implementación de nuevas tecnologías y plataformas para facilitar la aplicación a las becas.
DEBILIDADES	
1 D	Ausencia de un modelo de gestión autosostenible para no depender de externos al momento de financiar becas en Colombia.
2 D	Este programa de becas cubre la mayoría de costos asociados a la beca. Sin embargo algunos ganadores pueden necesitar financiamiento, para cubrir gastos adicionales.
3 D	El número de cupos ofrecidos en muchas ocasiones es bajo frente a la demanda, lo que puede dejar a muchos aplicantes con alto perfil por fuera de la obtención de la beca.
4 D	El proceso de aplicación puede ser complejo, requiere de tiempo y esfuerzo por parte de los candidatos a la beca, lo que puede generar que no tengan que aplicar una sino varias veces.
5 D	Posicionar aún más los beneficios que tienen los Fulbrighters al momento de hacer parte de la Comunidad Fulbright en Colombia y el mundo.
6 D	Por ser un programa de becas de estudios en Estados Unidos, y debido al bajo nivel de inglés de los colombianos, este idioma puede ser un obstáculo al momento de presentarse a la beca.

OPORTUNIDADES	
1 O	La relación bilateral EEUU y Colombia
2 O	El Programa Fulbright le brinda a sus becarios el acceso a oportunidades académicas, profesionales y laborales exclusivas para la Comunidad Fulbright, en la cual se establecen redes de contacto y colaboración de por vida.
3 O	Al obtener una Beca Fulbright los beneficiarios entran a hacer parte de una red de líderes presente en 160 países, que genera conocimiento, promueve el entendimiento mutuo entre las naciones y mejora vidas alrededor del mundo.
4 O	Brinda la oportunidad a gestores y artistas colombianos de cualificar su formación, a través de programas de maestría en las mejores universidades en los Estados Unidos en campos que contribuyen a la creación, formación, investigación y emprendimiento artístico y cultural.
5 O	La beca es una vitrina para visibilizar a cada beneficiario o a su proyecto artístico y cultural, tanto en el sector cultural y artístico de Colombia como en los Estados Unidos.
6 O	Aprovechamiento de la virtualidad para acercar personas interesadas y potenciales aliados o socios a programas de becas.
AMENAZAS	
1 A	Dependencia de terceros para lograr las metas (número de cupos o recurso financiero).
2 A	La devaluación del peso genera que muchos candidatos se desmotiven a aplicar a las becas debido al costo de vida en dólares y los gastos de sostenimiento adicionales que se deben asumir.
3 A	Los cambios en la política gubernamental, tanto en Colombia como en Estados Unidos, puede afectar la financiación de las becas o la financiación del Programa Fulbright.
4 A	El cambio en las políticas migratorias, restricciones de viaje o pandemias pueden generar cambios en el programa de becas, al ser una experiencia completamente presencial y de intercambio.
5 A	La baja convocatoria o el bajo número de aplicaciones puede generar cierre de programas de becas, al no reunir los perfiles que se buscan.
6 A	Cambios en los equipos de trabajo de los socios o aliados.

Fuente: elaboración propia (2023)

Después de este análisis podemos concluir que las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas cuentan con grandes fortalezas, relacionadas con el prestigio, trayectoria y estatus que el programa de becas ha construido a lo largo de 66 años de historia en Colombia. No obstante, cuenta con amenazas y debilidades que hacen que muchas de las iniciativas dependan de terceros para lograrse las metas y cupos deseados.

Teniendo definidos los factores más relevantes que inciden desde el interior y exterior en el funcionamiento y desarrollo de las Becas Fulbright, se procede a definir las variables que tienen más poder e importancia, a través de la Matriz IGO, para el éxito o fracaso del estudio de caso.

Matriz IGO (Importancia y Gobernabilidad)

La Matriz IGO inicia con la definición de cada uno de los factores internos y externos que se encuentran en el DOFA, con el fin de contextualizar a los expertos, quienes desde sus distintas disciplinas, experiencia y conocimiento, indicarán cuáles son aquellas, según su criterio, que tienen mayor importancia y/o poder para el éxito o fracaso del caso de estudio.

Definición de factores internos

1. Convocatoria pública: es el mecanismo mediante el cual se da a conocer este programa de becas, sus beneficios, requisitos, perfil esperado y número de cupos. Este proceso se publica cada año, entre los meses de febrero y mayo, a través de la página web de Fulbright Colombia. En el marco de la convocatoria se buscan candidatos diversos, de todas las regiones de Colombia, sin importar su orientación sexual, credo, etnicidad o tipo de discapacidad.

2. Proceso de selección: es el proceso mediante el cual se seleccionan las personas que ganan la Beca Fulbright. Consta de dos etapas:

1. Revisión técnica (cumplimiento de requisitos): la Comisión Fulbright realiza la revisión de las aplicaciones recibidas dentro de las fechas y tiempos establecidos en la convocatoria para comprobar su elegibilidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos en los términos de referencia.

2. Evaluación académica: las aplicaciones que superen la etapa anterior, serán evaluadas por comités conformados por pares evaluadores académicos, conformados por exbecarios.

3. Costos de aplicación y sostenimiento: reúnen aquellos recursos económicos necesarios para la realización de una beca de estudios de maestría en Estados Unidos, tales como: trámite de visa, matrícula, gastos académicos, costos de sostenimiento, tiquetes, seguros médicos.

4. Beneficios de la beca: son todos aquellos factores formativos, técnicos y financieros, que se brindan a la persona ganadora de la beca, así como el prestigio profesional que otorga la misma.

5. Formación académica: este programa de beca exige nivel de pregrado titulado y nivel de inglés mínimo de B2 al momento de aplicar a la beca.

6. Naturaleza de la entidad que lidera la beca: la Comisión Fulbright Colombia es el órgano binacional, creado por los gobiernos de Estados Unidos y Colombia, que a través de alianzas, fomenta la investigación colaborativa, la movilidad académica y la cooperación cultural entre los dos países.

7. Tecnología: define a aquellas herramientas tecnológicas tales como la plataforma de aplicación completamente en línea, software, tutoriales de acompañamiento, charlas virtuales, entre otros, así como el conocimiento que tengan los profesionales, operadores y usuarios de estas aplicaciones.

8. Recursos financieros: gestión, consecución y asignación de recursos económicos para el sostenimiento y operación de la beca.

9. Estrategias de comunicación: son aquellas acciones de comunicación que se llevan a cabo a nivel interno para posicionar a este programa de becas.

10. Planes de mejora: acciones implementadas para evaluar y mejorar el programa de becas.

Definición de factores externos

1. Relación binacional: la relación Colombia - Estados Unidos para el desarrollo de este programa de becas.

2. Financieros – Económicos: aquellos aspectos relacionados con moneda extranjera, teniendo en cuenta que los costos de esta beca se asumen en dólares. Ejemplo: Devaluación de monedas, incremento en la TRM, crisis económica mundial.

3. Competencia: becas de similar naturaleza u oferta que representen competencia con este programa de becas.

4. Cualificación del sector cultura: pertinencia de la formación académica posgradual del sector cultural en Colombia.

5. Riesgos para los programas de intercambio: aquellos factores que pueden incidir en temas migratorios, cierre de fronteras, limitaciones a programas de estudio.

6. Diplomacia cultural: para la divulgación y en algunas etapas de esta iniciativa se requiere la articulación con entidades públicas del orden local, departamental, nacional e internacional.

7. Gestión de recursos públicos: apalancamiento de recursos para financiamiento de la beca con fondos públicos o privados.

8. Comunicación y marketing: esta beca es divulgada a través de herramientas externas de comunicación: redes sociales, presencia en medios de comunicación, mailing masivo, mensajes de texto, charlas virtuales, eventos presenciales.

9. Satisfacción de partes interesadas: a través de encuestas de satisfacción y formularios de percepción se busca recopilar las observaciones y retroalimentación tanto de los aplicantes como de las personas seleccionadas.

A continuación se relacionan los expertos que por sus disciplinas, fueron escogidos para la aplicación del instrumento (Ver Anexo 1)

Perfiles de las personas expertas relacionadas por orden de llegada de cada respuesta

Experto 1: Jorge Vega (Puerto Gaitán, Meta)

Becario Fulbright Mincultura para Gestores Culturales y Artistas 2023

Profesor de Diseño Gráfico - Universidad del Cauca

Pregrado Diseño Gráfico - Universidad Nacional de Colombia

Maestría en Comunicación Audiovisual – Universidad Católica de Argentina

Experto 2: Alberto Roa (Bogotá)

Profesional Especializado - Gerencia de Artes Plásticas y Visuales – IDARTES

Maestro en Artes Plásticas y Visuales - Universidad Distrital Francisco José de Caldas

Economista - Universidad Nacional de Colombia.

Especialista en Econometría - Universidad Externado de Colombia.

Experto 3: Angie Carolina Pinzón (Bogotá)

Terapeuta Ocupacional con énfasis en educación – Universidad Nacional de Colombia

Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas – Universidad Sabana

Experto 4: Alejandro Morales (Montería, Córdoba)

Becario Fulbright Mincultura para Gestores Culturales y Artistas 2020

Artes Plásticas y Visuales - Universidad Nacional de Colombia

MA Museum and Exhibition Studies - The University of Illinois at Chicago

Asistente Curatorial - Museo Zenú de Arte Contemporáneo MUZAC de Montería

Experto 5: Adriana Prieto (Valledupar, Cesar)

Directora de Programas - Comisión Fulbright Colombia

Ingeniera Industrial - Universidad Industrial de Santander

Máster en Gerencia Pública - Universidad de Potsdam (Alemania)

Experto 6: Alexandra Peláez (Manizales, Caldas)

Directora de Educación para la Cultura - Proantioquia

Economista empresarial - Universidad Autónoma de Manizales

Magister en Gestión y Políticas Públicas - Universidad de Chile

Experto 7: Angie González

Becaria Fulbright Mincultura para Gestores Culturales y Artistas 2023

Maestra de danza con enfoque tradicional

Licenciatura en Educación Física - Universidad Pedagógica Nacional

Africana Studies - Georgia State University

Experto 8: Laura Montoya (Medellín, Antioquia)

Asesora de Dirección - Museo Nacional de Colombia

Gobierno y Relaciones Internacionales – Universidad Externado de Colombia

Máster en Ciencias Administrativas - Farleigh Dickinson University

Experto 9: Alexandra Cadena (Bogotá)

Coordinadora de Programas del Teatro Colsubsidio

Maestra en Artes Plásticas - Universidad Nacional de Colombia

Experto 10: Diana Camacho (Bogotá)

Profesional Senior ARTBO – Cámara de Comercio de Bogotá

Maestra en Artes - Universidad de Los Andes

Máster en Creative Industries - Birkbeck College - Universidad de Londres

Tabla 3

Formato instructivo instrumento aplicado a expertos

Encuesta para Estudio de caso Ausencia de financiación de las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas de Colombia Maestría en Gestión Cultural Universidad de Rosario									
Las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas nacieron hace 19 años en Colombia como iniciativa de la Comisión Fulbright Colombia y el Ministerio de Cultura de Colombia. Estas han permitido que 79 gestores culturales y artistas de todas las regiones del país puedan formarse en su campo profesional en estudios de maestría en las mejores universidades de Estados Unidos y volver a nuestro país a contribuir a las comunidades y al sector cultural. En el 2023 este programa de becas de maestría no contará con financiación por parte del gobierno colombiano.									
PASOS A SEGUIR									
1. Lea muy bien cada uno de los factores que se describirán a lo largo de esta encuesta									
2. Marque con solo una X la calificación que desea otorgar									
3. Recuerde que la calificación máxima para cada factor es de 5 y esta calificación debe ser dada a aquellos factores que considere que son realmente muy importantes .									
4. Por favor no califique más de 5 factores con la misma calificación .									
5. Responda con completa libertad . Recuerde que este ejercicio busca conocer su percepción acerca del objeto de estudio: las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas.									
Valoración del factor									
Con base en la tabla de valores que se relaciona a continuación, otorgue una calificación conforme al peso que considera que tiene cada factor en el desarrollo del problema.									
DEFINICIÓN					CALIFICACIÓN				
• Importancia: pertinencia que tiene el factor sobre las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas.					Importancia Muy importante: 5 Importante: 4 Duda: 3		Gobernabilidad Fuerte: 5 Moderada: 3 Débil: 1 Nulo: 0		
• Gobernabilidad: control o dominio que tiene el factor sobre las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas.					Poco importante: 2 Sin importancia: 1				

Fuente: Diseño y elaboración propia (2023)

Tabla 4
Matriz IGO - Instrumento y resultados de la encuesta aplicada a diez expertos del sector cultura

VARIABLES INTERNAS	EXPERTO Jorge Vega - Becario		EXPERTO Alberto Ros - IDARTES		EXPERTO Angie Carolina Pinzón		EXPERTO Alejandro Morales - Becaria		EXPERTO - Adriana Prieto - Dir. Becas Fulbright Colombia		EXPERTO - Alexandra Peláez - Directora de Educación y Cultura de Proantioquia		EXPERTO 7 - Angie Gonzalez Becaria		EXPERTO 8 - Laura Montoya Museo Nacional de Colombia		EXPERTO 9 - Alexandra Cadena - Coord. De Programas Colsubsidio		EXPERTO 10 Diana Camacho - Cámara de Comercio de Bogotá		TOTAL		PROMEDIO	
	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
Convocatoria pública	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	3	5	3	48	38	4,80	3,80
Proceso de selección	4	5	5	5	4	3	4	5	4	3	5	3	3	3	4	3	4	5	3	5	40	40	4,00	4,00
Costos de aplicación y sostenimiento	4	1	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	1	4	1	4	1	4	5	44	32	4,40	3,20
Beneficios de la beca	5	5	4	3	4	3	5	3	5	5	5	5	4	1	5	3	5	5	5	3	47	36	4,70	3,60
Formación Académica	3	3	5	5	5	3	4	3	3	5	4	3	5	3	4	1	3	3	3	1	39	30	3,90	3,00
Naturaleza de la entidad que lidera la beca	3	1	5	5	4	3	1	1	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	4	3	39	36	3,90	3,60
Tecnología	2	1	4	3	5	3	4	0	4	3	4	5	4	5	4	3	3	4	3	38	29	3,80	2,90	
Recursos financieros	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	1	5	5	4	5	5	5	47	42	4,70	4,20
Estrategias de comunicación	2	1	4	3	5	5	2	3	5	5	4	3	4	3	4	5	3	3	4	3	37	34	3,70	3,40
Planes de mejora	3	5	4	5	3	1	3	1	4	3	4	3	3	1	3	3	4	3	3	1	34	26	3,40	2,60
VARIABLES EXTERNAS																								
Relación binacional	5	3	3	3	5	5	4	5	3	5	4	3	4	5	3	3	4	3	3	5	38	40	3,80	4,00
Financieros - Económicos	4	3	4	3	5	5	5	3	4	5	3	3	5	1	4	3	5	3	5	5	44	34	4,40	3,40
Competencia	1	0	3	1	3	3	3	0	5	5	4	5	3	5	2	1	3	1	3	1	30	22	3,00	2,20
Cualificación del sector cultura	3	0	3	3	5	5	3	1	5	5	3	3	3	1	5	5	5	5	4	3	39	31	3,90	3,10
Riesgos para los programas de intercambio	2	0	4	3	5	5	4	0	3	3	3	3	2	3	4	3	4	5	3	3	34	28	3,40	2,80
Diplomacia cultural	4	3	5	5	4	5	3	0	2	1	4	3	1	1	4	5	4	5	2	5	33	33	3,30	3,30
Gestión de recursos públicos	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4	3	2	3	5	5	5	3	5	5	43	42	4,30	4,20
Comunicación y marketing	3	0	3	3	4	3	3	1	4	3	4	1	5	5	4	3	3	3	4	3	37	25	3,70	2,50
Satisfacción de partes interesadas	2	1	4	1	4	3	2	1	3	1	4	1	2	5	5	3	4	1	2	1	32	18	3,20	1,80

Nota: Matriz IGO - Resultados instrumento aplicado a diez expertos del sector cultura

Fuente: elaboración propia (2023)

Anexo no. 1

Metodología de evaluación

Una vez tabulados los resultados de las respuestas obtenidas por cada uno de los expertos, se suman los resultados por cada uno de los factores; se saca el promedio de cada uno de estos y se llevan a un plano cartesiano, para terminar la coordenada de cada uno de los factores internos y externos en el eje de las X y de las Y, para posteriormente definir cuáles son las tres variables con mayor importancia y gobernabilidad que impactan directamente sobre el éxito o fracaso del caso.

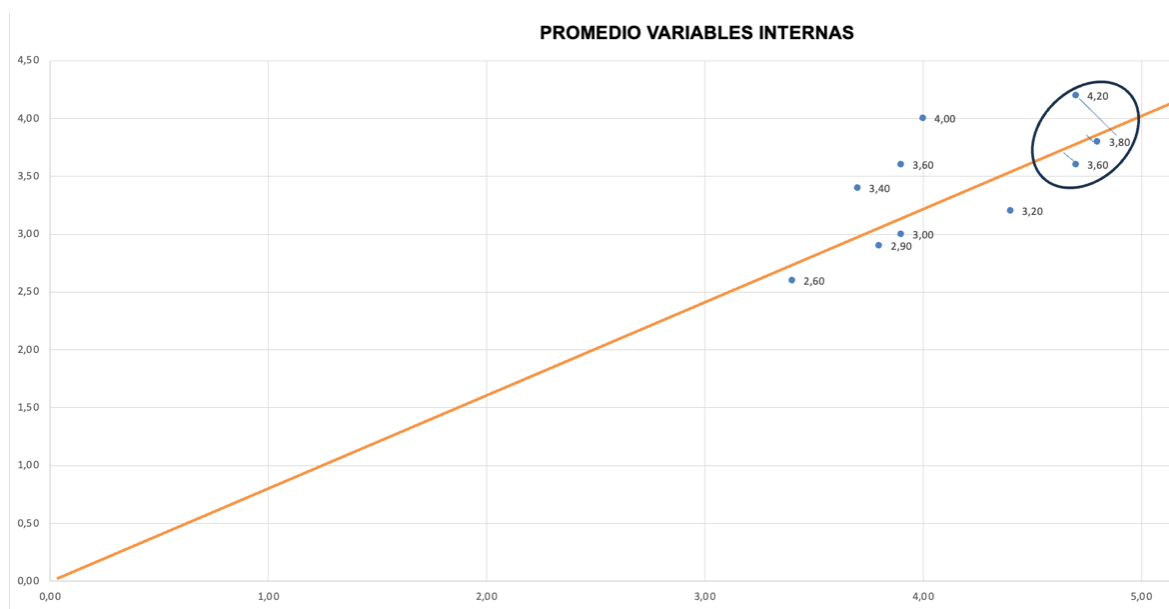
Tabla 5

Tabulación instrumento Matriz IGO de factores internos

	Factores internos	Importancia	Gobernabilidad
1	Convocatoria pública	4,80	3,80
2	Proceso de selección	4,00	4,00
3	Costos de aplicación y sostenimiento	4,40	3,20
4	Beneficios de la beca	4,70	3,60
5	Formación académica	3,90	3,00
6	Naturaleza de la entidad que lidera esta iniciativa	3,90	3,60
7	Tecnología	3,8	2,90
8	Recursos financieros	4,70	4,20
9	Estrategia de comunicación	3,70	3,40
10	Planes de mejora	3,40	2,60

Fuente: elaboración propia (2023)

Gráfico 1



Nota: La figura grafica el instrumento Matriz IGO de factores internos

Fuente: elaboración propia (2023)

Las variables internas con mayor importancia y gobernabilidad son:

1. Recursos financieros (presupuesto)
2. Convocatoria pública
3. Beneficios de la beca (propuesta de valor)

1. Recursos financieros (presupuesto)

Planeación para la consecución de recursos económicos para el sostenimiento y operación de la beca ocupa el primer lugar de este estudio de caso en importancia y gobernabilidad, lo que permite entender que el recurso financiero es vital para que se lleve a cabo esta iniciativa, tal como se plantea al inicio de este documento.

2. Convocatoria pública

El segundo lugar en orden de importancia y gobernabilidad, lo ocupa el mecanismo mediante el cual se da a conocer este programa de becas, sus beneficios, requisitos, perfil esperado y número de cupos. Este proceso se publica cada año, entre los meses de febrero y mayo, a través de la página web de Fulbright Colombia. En el marco de la convocatoria se buscan candidatos diversos, de todas las regiones y rincones de Colombia, sin importar su orientación sexual, credo, etnicidad o tipo de discapacidad.

Esta variable cuenta con más importancia y cuenta con menos poder, es muy importante para el caso de estudio teniendo en cuenta que es el primer momento en el que se hace público, de manera anual, la oferta de becas que se brindará. Para este 2023 esta convocatoria no incluyó la oferta de cupos para la Beca Fulbright Mincultura para Gestores Culturales y Artistas.

3. Beneficios de la beca (propuesta de valor)

Son todos aquellos factores formativos, técnicos y financieros, que se brindan a la persona ganadora de la beca, así como el prestigio profesional que otorga la misma. Esta variable ocupa un tercer lugar y permite inferir que los beneficios que esta beca ofrece son exclusivos y únicos al compararse con otro tipo de iniciativas de esta naturaleza. Sin embargo, no tiene tanto poder y relevancia para la existencia y realización de esta iniciativa de becas. La variable resulta pertinente y ocupa un tercer lugar de importancia y gobernabilidad para estudio de caso, teniendo en cuenta que puede atribuirse como el valor agregado de este programa de becas.

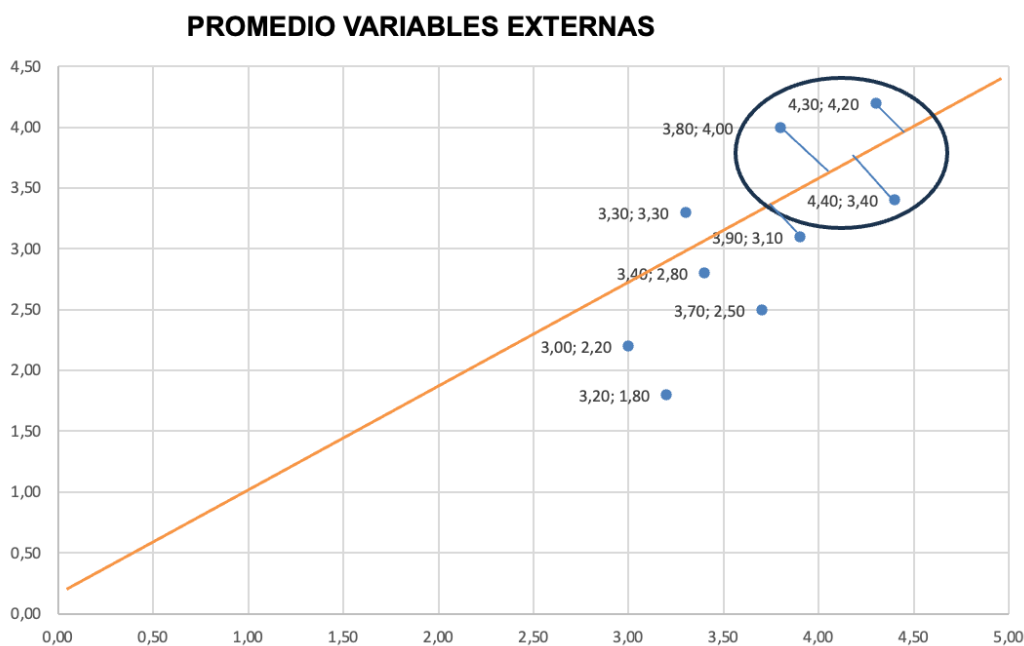
Tabla 6

Tabulación instrumento Matriz IGO de factores externos

	Factores externos	Importancia	Gobernabilidad
1	Relación binacional	3,80	4,00
2	Financieros - Económicos	4,40	3,40
3	Competencia	3,00	2,20
4	Cualificación del sector cultura	3,00	3,10
5	Riesgos para los programas de intercambio	3,40	2,80
6	Diplomacia cultural	3,30	3,30
7	Gestión de recursos públicos	4,30	4,20
8	Comunicación y marketing	3,70	2,50
9	Satisfacción de partes interesadas	3,20	1,80

Fuente: elaboración propia (2023)

Gráfico 2



Nota: La figura grafica el instrumento Matriz IGO de factores externos
Fuente: elaboración propia (2023)

Las variables externas con mayor importancia y gobernabilidad son:

1. Gestión de recursos públicos (alianzas)
2. Financieros - Económicos
3. Relación binacional

1. Gestión de recursos públicos (alianzas)

Apalancamiento de recursos para financiamiento de la beca con fondos de aliados estratégicos, ocupa el primer lugar de este estudio de caso en importancia y gobernabilidad.

De esta manera, se observa que es la variable con más importancia de las nueve presentadas, y la más poderosa de las mismas, lo que permite corroborar que esta es determinante para el caso de estudio, teniendo en cuenta que las alianzas con actores estratégicos resultan prioritarias para la puesta en marcha de las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas.

2. Financieros – Económicos

Aquellos aspectos relacionados con moneda extranjera, teniendo en cuenta que los costos de esta beca se asumen en dólares. Ejemplo: Devaluación de monedas, incremento en la TRM, crisis económica mundial. Teniendo en cuenta que esta variable se repite en los factores externos de este estudio de caso, esta será reemplazada por la variable tecnológica.

3. Relación binacional

La relación Colombia - Estados Unidos para el desarrollo de este programa de becas. Es así como, esta variable es tan importante como influyente en el estudio de caso y ocupa el tercer lugar, teniendo en cuenta que la relación entre estas dos naciones influye en la puesta en marcha de este programa de movilidad entre los dos países.

Teniendo definidas las seis variables con mayor importancia y gobernabilidad, se realiza una investigación sobre cómo ha sido el comportamiento de cada una de las variables en un tiempo histórico de diez años atrás y como se prevé será su comportamiento en los próximos diez años, para esto utilizaremos la matriz de cambio y análisis de tendencias.

Análisis de tendencias locales y mundiales

Variables claves internas

1. Recursos financieros (presupuesto)

Según los estatutos de la Comisión para el Intercambio Educativo entre los Estados Unidos de América y Colombia - Comisión Fulbright, una de las finalidades de esta organización es financiar estudios, investigación, instrucción y otras actividades educativas en Colombia de, o para ciudadanos y nacionales de los Estados Unidos de América, y de, o

para ciudadanos y nacionales de Colombia en escuelas o instituciones de enseñanza.

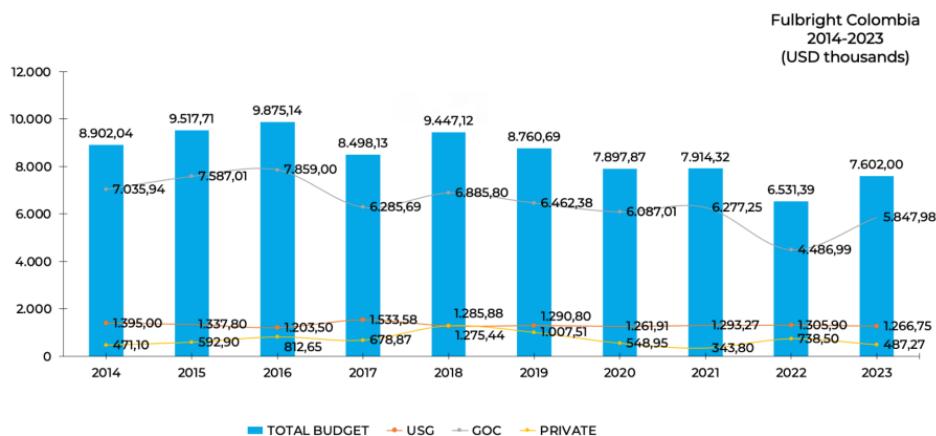
(Estatutos Comisión Fulbright, 2020).

De esta manera, es importante resaltar que, la Comisión Fulbright Colombia tiene como una de sus metas desarrollar un modelo de gestión enfocado en la sostenibilidad, innovación y estabilidad financiera de esta organización, en la que sus presupuestos se ejecutan y se proyectan de acuerdo al Fiscal Year (año fiscal estadounidense) que va de octubre 1 a septiembre 30 año a año; el cual es definido tanto por áreas misionales como por áreas de apoyo que conforman la Comisión Fulbright en Colombia. El total de este presupuesto incluye también el rubro de administración del programa en nuestro país, que tal como consta en las Fulbright Policies, no debe superar el 25% del total de este presupuesto y debe ser sometido a aprobación anual por parte de la Junta Directiva de la Comisión. El total de este presupuesto también incluye los aportes por parte del Gobierno tanto colombiano como estadounidense.

De esta manera, para la gestión de presupuestos de las Becas Fulbright Colombia es determinante la fuente de recursos (dinero y esfuerzos) para gestionar los cerca de 20 programas de becas, la gestión y estimación de los gastos. Con respecto a los recursos para los programas, normalmente existen recursos o aportes de la Comisión en forma de contrapartidas que pueden ser en dinero o en especie. En cuanto al aporte en dinero, el gobierno estadounidense contribuye con un monto fijo que cuenta con asignación directa a los diferentes programas de becas. Por su parte, el gobierno colombiano realiza otros aportes por medio de las diferentes agencias gubernamentales, tales como ministerios, departamentos, alcaldías, entre otros.

Gráfico 3

Contribución total



Nota: Esa gráfica evidencia las contribuciones de los últimos diez años por parte del gobierno estadounidense, colombiano y el sector privado, cuyas cifras reúnen el presupuesto total año a año

Fuente: Informe de Gestión 2022 – Comisión Fulbright Colombia

Con respecto a la contribución en especie, el gobierno estadounidense define un tope en el número de cupos, 54 para este periodo 2023, por ejemplo, en el que para cada programa aporta el equivalente al costo del esfuerzo de las agencias que hacen el trabajo desde Estados Unidos. Mientras que el gobierno colombiano, aporta lo equivalente a algunos costos, en especie, para determinados programas, por ejemplo, el seguro médico para los Programas Fulbright English Teaching Assistant (ETA), a través del Icetex y como aporte en especie.

El número de cupos para cada programa de becas es un tema mucho más programático que financiero, así como la asignación de los recursos que aporta en dinero el gobierno estadounidense, por medio de ECA (Bureau of Educational and Cultural Affairs). La asignación de cupos a cada programa de becas depende mucho más del enfoque de la Comisión Fulbright en Colombia, la orientación al cumplimiento de metas cada año, hacia

dónde se quieren direccionar los esfuerzos y qué contingencias se presentan, entendiendo contingencias como aquellos aportes adicionales que se destinan al sostenimiento de los becarios, teniendo en cuenta los procesos inflacionarios en Estados Unidos y de devaluación del peso colombiano, en el que la Comisión debe destinar un recurso para dar aportes adicionales al sostenimiento de ellos para así garantizar su bienestar.

Posteriormente, hay dos grandes ejercicios que se realizan a nivel interno para organizar los ingresos con los que cuenta la Comisión Fulbright Colombia, ya sea para proyectar o destinar los presupuestos: mirar hacia atrás y estimar hacia el futuro.

1. “Mirando hacia atrás”: con programas de socios tradicionales, como lo es la Beca Fulbright Mincultura para Artistas y Gestores Culturales, una iniciativa que cuenta con un aliado de trayectoria de más de 19 años en Fulbright, se reporta un histórico del costo de las gestiones que se realizan en especie, o como contrapartida, año tras año. Por ejemplo: costos de visas, exenciones logradas por IIE, seminarios previos, tarifas de la agencia, costos de aplicaciones a las universidades, entre otros. Con esta información del archivo institucional se puede estimar cuántos cupos se pueden lograr o cuánto puede costar la siguiente cohorte.

Con respecto al aporte en dinero de los aliados, es importante tener en cuenta que esto varía según cada uno de los rubros que se esté estimando incluir en la propuesta del programa de becas. Por ejemplo, para el caso de los tiquetes, se entra a analizar los costos promedio por vuelos nacionales e internacionales en periodos o años anteriores, para tener un referente en cuanto a los valores y contar con un promedio. En el caso de sostenimiento o manutención en Estados Unidos es completamente diferente, ya que se cuenta con una tabla de MMR (Monthly Maintenance Rates By State or Region) y dependiendo del socio o

aliado se relaciona el máximo MMR en los presupuestos que se proyectan o se pone un techo de gastos referentes a este rubro. No obstante, la definición de estos valores finales depende completamente de la negociación con cada aliado estratégico.

Por el lado del costo administrativo (admin. fee) de la Operación del Programa Fulbright en Colombia, se calcula diferente, básicamente es un costeo que se realiza dependiendo de los costos totales de operación de la Comisión Fulbright Colombia frente a los esfuerzos de las diversas áreas para cada programa de becas.

De esta manera, la Dirección Administrativa y Financiera de Fulbright en Colombia es quien recibe por parte del Departamento de Estado de los Estados Unidos los valores estimados para temas relacionados con seguros médicos, MMR, tarifas administrativas o admin. fees para la ejecución de los programas de becas.

2. “Estimando hacia el futuro”: los principales factores a evaluar en este punto son la inflación y la TRM. Es entonces, a partir de los análisis económicos que se realizan en el punto de “Mirando hacia atrás” que se incrementa o ajustan los presupuestos a partir de las expectativas de inflación y de devaluación del peso colombiano; también se tienen en cuenta, otras variables, como, por ejemplo, el escenario político. De esta forma se calculan un poco por encima los presupuestos para evitar factores de riesgo por incertidumbre, por la volatilidad del dólar estadounidense. También, se tiene muy en cuenta los posibles incrementos adicionales en los tiquetes, las políticas que ya no benefician a los tiquetes en términos de IVA, en el *fee* administrativo, entre otros, teniendo siempre en muy presente los escenarios futuros o entornos de inestabilidad.

3. “Entendiendo las perspectivas del aliado”: varios de los rubros que se planean y proyectan a nivel interno, al momento de diseñar propuestas de cofinanciación de los

programas de becas, cuentan con ajustes a la medida del aliado y de su presupuesto asignado. Esto es determinante para definir si la beca incluirá cursos de inglés por 6 meses, costos universitarios, sostenimiento, entre otros beneficios.

De esta forma se evidencia que la rigurosidad de la planeación interna para la asignación de recursos en cada uno de los programas de Becas Fulbright es vital para el sostenimiento y la asignación presupuestal eficiente y adecuada para los programas de movilidad académica. Esto implica establecer prioridades, identificar las necesidades de las personas beneficiarias y destinar los fondos de manera equitativa, asegurando que se puedan cubrir el mayor número de cupos de becas.

2. Convocatoria pública

Anualmente la Comisión Fulbright Colombia lleva a cabo la convocatoria de Becas Fulbright de Posgrados para realizar maestrías y doctorados en las mejores universidades estadounidenses, en ella se ofrecen los diferentes cupos de becas de estudio de maestría correspondientes a la Beca Fulbright Mincultura para Artistas y Gestores Culturales. Para este año 2023 esta convocatoria no incluyó la oferta de cupos para este programa de becas para la cohorte 2024 respectivamente.

Esta convocatoria pública que se encuentra abierta por casi dos meses para que profesionales de Colombia graduados que cuenten con un programa de estudios profesionales apliquen a becas de estudio de maestría en las mejores universidades de Estados Unidos, busca cada año convocar a todos los grupos poblacionales del país representados en sus programas de becas. Por esto, en el marco de la convocatoria se busca un enfoque diferencial que garantice la participación de personas diversas y poblaciones

tradicionalmente no representadas, provenientes de todas las regiones de Colombia, sin importar su orientación sexual, credo, identidad étnica o discapacidad. Además de lo anterior, se buscan personas que se destaquen por su alto compromiso social y educativo con el país. (Comisión Fulbright Colombia, 2022). La última convocatoria que se llevó a cabo en el año 2022, para seleccionar a las cuatro personas de la cohorte 2023, tuvo un enfoque étnico particularmente para el sector cultura: uno de los cuatro cupos destinados fue para un(a) artista o gestor(a) cultural colombiano(a) perteneciente a una comunidad indígena y otro fue para un(a) artista o gestor(a) cultural colombiano(a) que perteneciera a una comunidad afrodescendiente.

La última convocatoria realizada se enmarcó en la necesidad expresada por la Misión de Sabios de aportar a la construcción e implementación de una política pública de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación y apoyar la formación de capital humano en estudios de posgrado de colombianos comprometidos en responder a los desafíos sociales, económicos y productivos del país. Por lo anterior, la convocatoria del programa Beca Fulbright Mincultura para gestores culturales y artistas, busca fomentar la aplicación de proyectos en los tres retos allí planteados para nuestro país: Colombia Biodiversa, Colombia Productiva y Biosostenible y Colombia Equitativa. (Comisión Fulbright Colombia, 2022).

Los requisitos solicitados para aplicar a la convocatoria de la cohorte 2023 exigían cédula de ciudadanía colombiana; dos ensayos, el primero “Study Research Objectives” escrito en inglés, y un segundo ensayo “Personal Statement” también escrito en inglés, el cual debía permitirle a los evaluadores conocerle, saber quién es la persona candidata como individuo y por qué la aspiración de ser Fulbrighter. Asimismo, Curriculum Vitae en inglés,

certificados de notas de cada uno de los títulos obtenidos anteriormente (pregrado y maestría) con un promedio no inferior a 3.8, examen de inglés que demostrara un nivel superior al B2 según el Marco Común Europeo, dos cartas de recomendación, las cuales podrían ser profesionales y/o académicas y por último, si la persona quería presentarse por uno de los cupos para indígenas, un certificado de pertenencia emitido del Ministerio del Interior – Dirección de Asuntos Indígenas, Rrom y Minorías o de sus autoridades tradicionales de sus gobiernos propios o las organizaciones indígenas nacionales y territoriales, o si la persona candidata era Afrodescendiente, presentar un certificado de autorreconocimiento como miembro de la comunidad Negra, Afrocolombiana, Raizal o Palenquera emitido por el Ministerio del Interior – Dirección de Asuntos de Comunidades Negras.

A continuación se presenta el comportamiento de las aplicaciones recibidas desde el 2004 frente al número de cupos ofrecidos por cohorte, hasta el año 2023, en el cual fue financiada la última cohorte de colombianos que viajó a Estados Unidos:

Tabla 7

Comportamiento aplicaciones recibidas vs. Número de cupos ofrecidos

Beca Fulbright Mincultura para Gestores Culturales y Artistas		
Cohorte	Aplicaciones recibidas	Cupos ofrecidos
2004	13	5
2005	15	5
2006	49	5
2007	38	5
2008	37	5
2009	48	5
2010	46	5

2011	78	5
2012	81	5
2013	83	5
2014	88	8
2015	112	8
2016	79	8
2017	-	-
2018	50	2
2019	-	-
2020	93	2
2021	165	3
2022	77	4
2023	-	-

Fuente: Comisión Fulbright Colombia, 2023.

Gráfico 4



Nota: Infografía de la Beca Fulbright Mincultura para Artistas y Gest. Culturales 2023

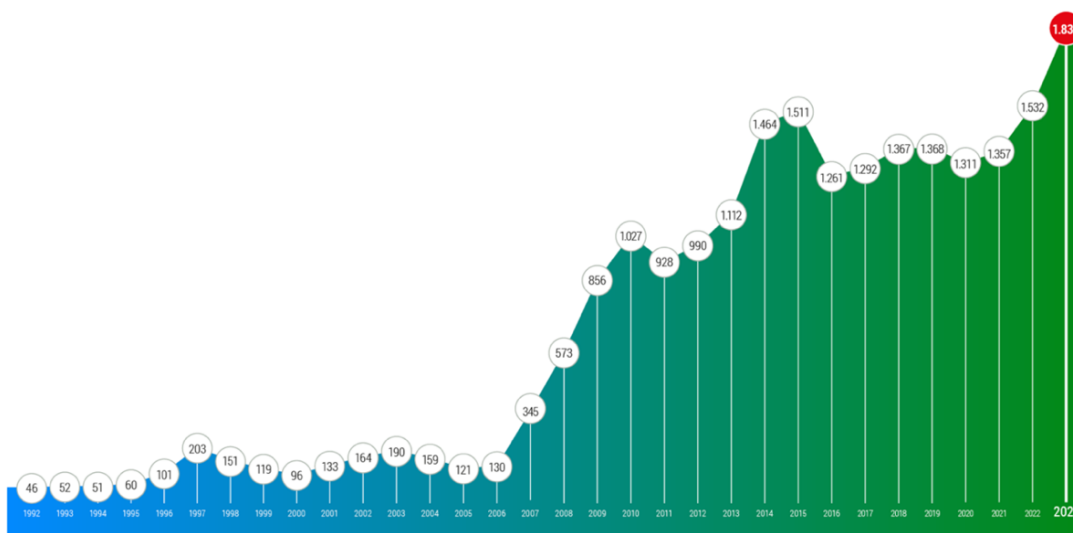
Fuente: Informe de Gestión 2022 de la Comisión Fulbright Colombia, 2022

El comportamiento registrado año a año, consolidado en la tabla anterior, visibiliza que cada vez el número de aplicaciones recibidas crecía, a la vez que lo hizo el número de cupos ofrecidos, lo que permite decir que esta beca ha sido reconocida en el sector cultura y cuenta con un posicionamiento que se corrobora con la evolución año a año en las aplicaciones recibidas. Es de destacar que históricamente este programa se ha consolidado como uno de los de mayor demanda en el Portafolio de Becas Fulbright de Posgrado. Para

la cohorte 2015 se recibieron 112 aplicaciones y posteriormente en 2021 se recibieron 165 aplicaciones, 72 aplicaciones más que el año 2020, siendo el año de más alta demanda en los 19 años del programa y muy a pesar de la reciente pandemia que había vivido el mundo en 2020. Es importante también destacar que las cuatro personas seleccionadas de la última cohorte 2023, el 25% proviene de ciudades diferentes a Bogotá, Medellín y Cali, el 50% del total de becarios son estrato 2 y el 50% son primera generación.

En Colombia, una de las principales convocatorias de becas con las que cuenta el país es la Crédito Beca Colfuturo, la cual se realiza una vez al año entre enero y febrero, publica sus resultados en el mes de mayo. Las personas seleccionadas tienen hasta el mes de junio de ese mismo año para aceptar las condiciones del crédito beca. Esta iniciativa que existe en Colombia desde 1991, orienta y financia a quienes desean realizar estudios de posgrado en las mejores universidades, no solo de Estados Unidos, sino en el mundo. Gracias al apoyo del Gobierno Nacional de Colombia, a través de Minciencias, Icetex y de donaciones de algunas de las empresas, Colfuturo ha financiado los estudios de maestría y doctorado de más de 13.000 colombianos, que han ido a cerca de 800 universidades del exterior. Hoy esta institución cuenta con más de 120 convenios que ofrece una gran variedad de oportunidades, no solo ofrece becas para el campo de las artes y la gestión cultural, sino para todos los campos del conocimiento, en todos los países del mundo. (Colfuturo, 2023). Según las últimas cifras reportadas en la web de Colfuturo, del campo de las artes para esta cohorte 2023, de 1.835 personas de Colombia, 108 viajarán a realizar estudios de maestría y doctorado a universidades de todo el mundo, allí Estados Unidos ocupa el segundo puesto como el destino a donde más viajan los colombianos a estudiar, luego del Reino Unido.

Gráfico 5



Nota: Histórico de profesionales de Colombia seleccionados para la Crédito Beca Colfuturo
Fuente: Colfuturo, 2023

En los últimos 10 años, estudiar en el exterior se ha convertido en un reto para las colombianos. A pesar del incremento del dólar y de las restricciones en materia migratoria, así como la creciente inflación, y muy a pesar de la crisis que generó la pandemia, Estados Unidos continúa siendo el principal destino para estudios en el exterior y se consolida como el destino preferido para becas para estudios de posgrado.

Históricamente, Estados Unidos cuenta con un sistema académico destacado por su excelencia, con universidades en los rankings más prestigiosos del mundo, lo que se evidencia en programas académicos competitivos y de primer nivel, con una alta inversión en investigación de alto impacto. Este país se destaca a nivel mundial porque su educación es diversa y flexible, cuenta con cerca de 4.500 universidades con más de 600 disciplinas para el desarrollo de sus programas académicos de posgrado. Además es un país con una amplia oferta académica multicultural y extracurricular, destacado por tener los mejores campus a nivel mundial, donde se reúnen estudiantes internacionales de todo

el mundo, y donde se fomenta la inclusión y la diversidad, donde además se cuenta con distintos servicios de apoyo a estos estudiantes. (Informe Open Doors, 2022).

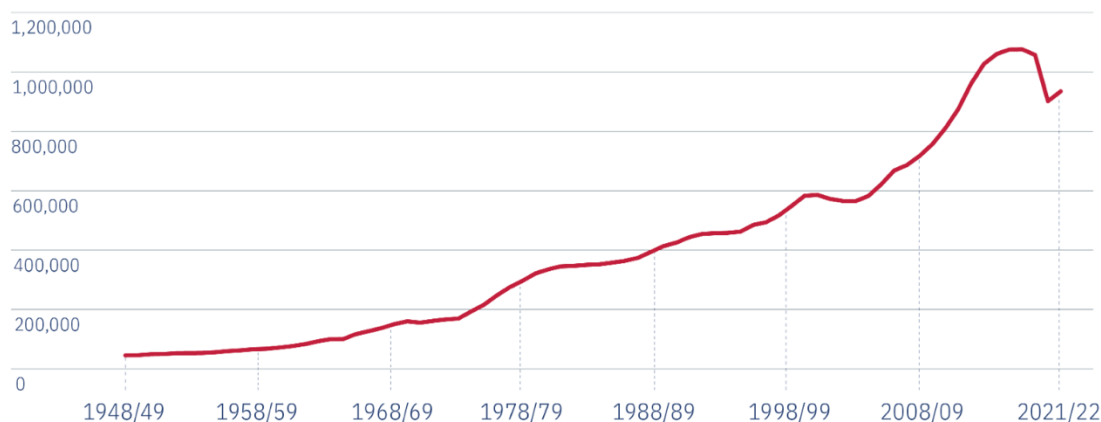
Gráfico 6

Academic Year	Enrolled Int'l Students	OPT	Total Int'l Students	Total U.S. Enrollment*	% Int'l	% change from the previous year
2021/22	763,760	184,759	948,519	20,327,000	4.7	3.8
2020/21	710,210	203,885	914,095	19,744,000	4.6	-15.0
2019/20	851,957	223,539	1,075,496	19,720,000	5.5	-1.8
2018/19	872,214	223,085	1,095,299	19,828,000	5.5	0.1
2017/18	891,330	203,462	1,094,792	19,831,000	5.5	1.5
2016/17	903,127	175,695	1,078,822	20,185,000	5.3	3.4
2015/16	896,341	147,498	1,043,839	20,264,000	5.2	7.1
2014/15	854,639	120,287	974,926	20,300,000	4.8	10.0
2013/14	780,055	105,997	886,052	21,216,000	4.2	8.1

Nota: Tendencias de inscripción de estudiantes internacionales en Estados Unidos 2021-2022 - Fuente: Open Doors Report, 2022.

Gráfico 7

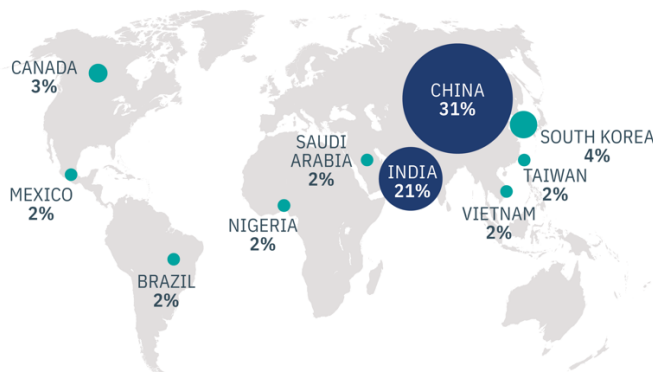
INTERNATIONAL STUDENTS, 1948/49 – 2021/22



Nota: Crecimiento de estudiantes internacionales en Estados Unidos 1948 – 2022
Fuente: 2022 Open Doors Report (Publicación de IIE y el Departamento de Estado de Estados Unidos)

Gráfico 8

LEADING PLACES OF ORIGIN OF INTERNATIONAL STUDENTS, 2021/22



Source: The Open Doors Report on International Educational Exchange is a comprehensive information resource on international students and scholars at higher education institutions in the United States and U.S. students studying abroad. It is sponsored by the U.S. Department of State with funding provided by the U.S. Government and is published by IIE. For more information, visit www.opendoorsdata.org.

opendoors

Students from China and India accounted for **52%** of international students.

Nota: Principales países de origen de estudiantes internacionales en Estados Unidos 2021-2022
Fuente: 2022 Open Doors Report (Publicación de IIE y el Departamento de Estado de Estados Unidos)

Las gráficas 7, 8 y 9 permiten evidenciar el constante crecimiento que ha tenido la presencia de estudiantes internacionales en territorio estadounidense, según el Informe Open Doors, un reporte anual liderado por el International Education Exchange en asociación con el Departamento de Estado de Estados Unidos de América, el cual reporta las

principales estadísticas de movilidad internacional, desde y hacia el país norteamericano. Este visibiliza la constante evolución que ha venido teniendo el crecimiento de estudiantes en Estados Unidos, el cual solo presentó un leve descenso en los años correspondientes a la pandemia. No obstante, la movilidad académica creció un 3,8% entre 2021 y 2022.

A corte de 2022, el 52% de los estudiantes que llegan a este país a estudiar provienen de China e India. Es de resaltar que, en el año 2017, Colombia estuvo entre los primeros 25 países con estudiantes en Estados Unidos según el Informe Open Doors 2017, liderado por International Education Exchange. Para ese año Colombia ocupó el puesto 22 a nivel global y es el cuarto país en Latinoamérica (por debajo de México, Brasil y Venezuela) como emisor de alumnos. Esto representó un incremento del 2,1 %, pasando de 7.815 a 7.982 personas.

3. Beneficios de la beca

Históricamente las Becas Fulbright se han caracterizado por ser oportunidades de estudio en Estados Unidos con un prestigio exclusivo y por ser un programa de becas altamente valoradas en el mundo. Esto no se debe únicamente a la historia del Programa Fulbright en cada continente, sino también a los beneficios y el estatus que brinda a las personas que reciben una beca como esta. La Beca Fulbright para Gestores Culturales y Artistas hace parte del Portafolio de Becas de Posgrado de la Comisión Fulbright Colombia, en este caso para estudios de maestría.

Gráfico 9



Nota: Beneficios de las Becas Fulbright Colombia para estudios de maestría y doctorado

Fuente: Presentación institucional - Comisión Fulbright Colombia 2022

Como ocurre con todos los programas del Portafolio de Becas Fulbright en Colombia y en el caso de la Beca Fulbright para Gestores Culturales y Artistas, esta iniciativa incluye acompañamiento integral y monitoreo en Colombia y en Estados Unidos desde el momento en que cada persona es seleccionada como becaria, también, cubre los gastos de hasta dos años académicos de estudios de maestría.

Uno de los grandes beneficios es que la persona que gane una Beca Fulbright no debe estar admitida en un programa o universidad en los Estados Unidos para aplicar a la beca, ya que la Comisión Fulbright ofrece como uno de los beneficios la aplicación a un programa de maestría hasta a cuatro universidades. De esta forma, quien quede nominado para este programa de becas cuenta con el acompañamiento de un asesor de colocación en Colombia, quien lo ayudará a seleccionar los mejores programas académicos de acuerdo a su perfil en el sector de la cultura. En esta misma línea, Fulbright Colombia realiza un

proceso de negociación de exención de matrícula con las universidades a las que la persona haya aplicado con el apoyo de la Comisión Fulbright.

Luego de este proceso de mejoramiento de perfil, las personas ganadoras de la beca reciben, también como parte de los beneficios, un Seminario de Orientación previo a su viaje a los Estados Unidos. Este seminario que, hasta este año 2023 se ha venido realizando de manera híbrida, algunas sesiones virtuales y otras presenciales, busca brindarle a los nuevos becarios toda la información, herramientas, consejos y recomendaciones, que los ayuden a transitar esta nueva etapa, que comienzan en el país estadounidense, y para la cual se han preparado tanto, y que también les permitirá fortalecer sus habilidades de liderazgo para responder a los retos académicos y profesionales que llevarán a cabo en los diferentes proyectos que se han propuesto y que reflejan su compromiso social como miembros del Programa Fulbright.

Posterior a este seminario, la beca ofrece el apoyo en el trámite y los costos asociados a la Visa J1 para becarios y, la Visa J2 para aquellas personas que quieran viajar con acompañantes o dependientes (cónyuges y/o hijos menores de 21 años), esta visa le permitirá al becario trabajar hasta 20 horas semanales en el campus universitario. De igual forma, acorde al perfil de cada persona, también se podrá asignar un pre-académico en los Estados Unidos, de hasta ocho meses previo al inicio de los estudios de posgrado. Esto con el fin de mejorar sus habilidades en inglés, hacer redes académicas y discutir temas de interés internacional. Hablemos ahora de los beneficios durante el periodo de estudio en los Estados Unidos, es decir el durante.

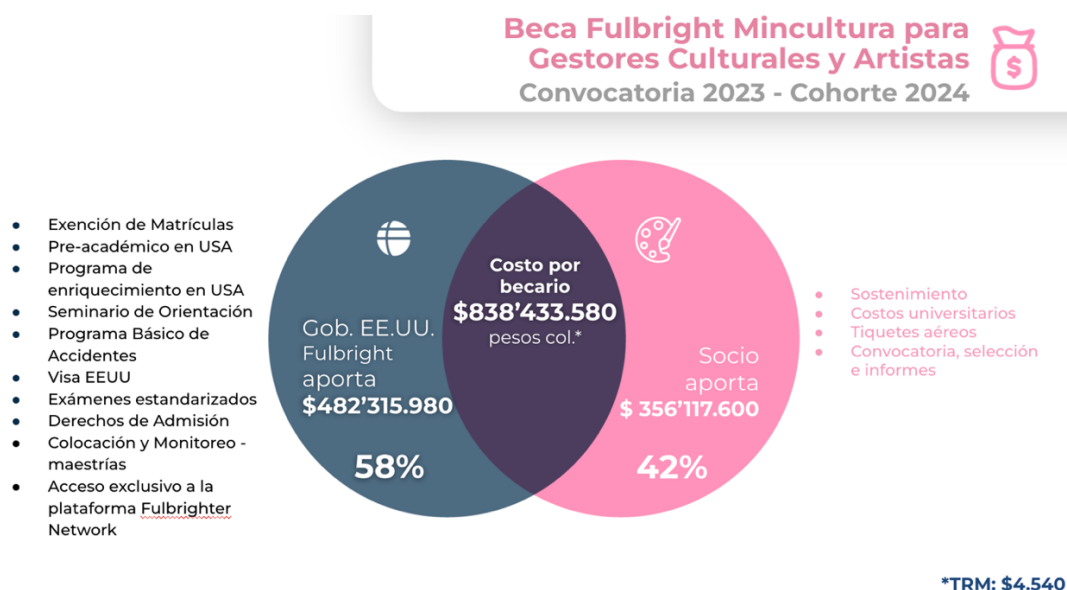
Para la última cohorte de ganadores que viajan este año 2023 a Estados Unidos, la beca también incluyó un estipendio mensual por valor de \$10'560.200 pesos colombianos

para cubrir los costos de sostenimiento en los Estados Unidos, hasta por 24 meses y, adicionalmente, cada becario recibió hasta \$31'760.000 pesos colombianos para cubrir costos universitarios, como su seguro médico de la universidad, una porción de matrícula que no haya sido cubierta por la exención y/o otros cargos o costos académicos que tenga la universidad. De igual forma, los becarios y las becarias contaron hasta con \$7'940.000 pesos colombianos para cubrir los tiquetes aéreos desde Colombia hacia Estados Unidos y viceversa.

La Beca Fulbright Mincultura para Gestores Culturales y Artistas incluía en sus beneficios la cobertura en salud del Programa Básico de Accidentes y de Enfermedades de Coberturas Mínimas (ASPE), un programa con coberturas limitadas en caso de accidentes o enfermedades. Adicionalmente, los becarios de este programa también podrán asistir durante su periodo de estudios a Seminarios de Enriquecimiento del Programa Fulbright en los Estados Unidos, como parte de esta beca.

Todos las personas que son ganadoras de una Beca Fulbright inmediatamente entran a hacer parte de la Comunidad Fulbright, una comunidad diversa y dinámica, compuesta por más de 400.000 estudiantes, académicos, artistas, profesores y profesionales, que permite participar de networking entre Fulbrighters de Colombia y del mundo, acceder a la visibilidad de logros y resultados por medio de la Red de Fulbrighters, conocer y participar de oportunidades académicas y profesionales exclusivas para ellos y disfrutar de acompañamiento continuo por parte de Fulbright Colombia y la red de Fulbrighters.

Gráfico 10



Nota: Beneficios de la Becas Fulbright Mincultura para Gestores Culturales y Artistas para estudios de maestría por contrapartida

Fuente: Presentación institucional - Comisión Fulbright Colombia 2023

Tal como se observa en el anterior gráfico, el gobierno estadounidense, a través del Programa Fulbright, aporta un 58% de los beneficios de esta beca, mientras que el aliado en Colombia, en este caso el Gobierno de Colombia, a través del Ministerio de Cultura de este país, aporta un 42% correspondiente a sostenimiento, costos universitarios, tiquetes aéreos, convocatoria, selección e informes.

Variables claves externas

1. Gestión de recursos públicos (alianzas)

La alianza entre la Comisión Fulbright Colombia y el Ministerio de Cultura de Colombia nació hace 18 años con el propósito de aunar esfuerzos y optimizar recursos, para así ofrecer apoyo conjunto a artistas y gestores colombianos, aumentar la cobertura de beneficiarios de los programas ofrecidos por Fulbright Colombia, ofreciéndoles

oportunidades de formación para la cualificación del capital humano en el país y financiación para la formación en estudios de maestría en las mejores universidades de Estados Unidos de América para gestores culturales y/o artistas de Colombia con trayectoria sobresaliente en su campo profesional.

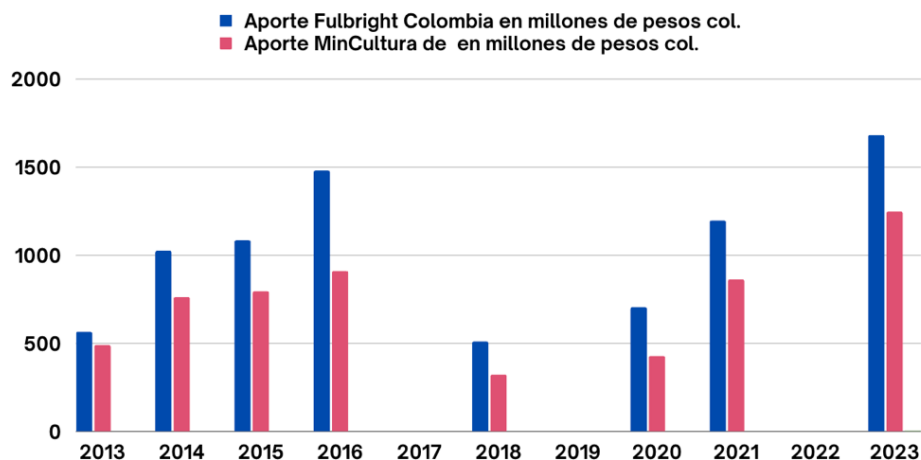
Desde sus inicios esta iniciativa ha contado con mayores aportes financieros por parte del Programa Fulbright y, gracias a la alianza con el Ministerio de Cultura de Colombia y a sus recursos, se logran financiar cupos de estudio para maestría, según el presupuesto del Gobierno de Colombia y de acuerdo a la tasa cambiaria al momento de suscribirse el convenio entre las dos entidades.

A continuación, se presenta el comportamiento de los recursos financieros aportados en los últimos 10 años por parte del Ministerio de Cultura de Colombia para el Programa Fulbright Mincultura para Artistas y Gestores Culturales.

Gráfico 11

Aportes Becas Fulbright Mincultura para Artistas y Gestores Culturales de Colombia

2013-2023



Nota: La figura grafica la tabla no. 6

Elaboración propia

Tabla 8
Recursos financieros de la beca, número de cupos ofrecido y TRM anual

Cohorte	Aporte Fulbright Colombia Millones en pesos col.	Aporte Ministerio de Cultura Millones en pesos col.	No. de becas	TRM
2013	560'000.000	485'128.000	5	2.000
2014	1.019'198.000	757'290.000	8	1.900
2015	1.078'642.500	791'936.250	8	1.950
2016	1.474'040.000	906'808.000	8	2.000
2017	-	-	-	-
2018	504'551.687	319'433.476	2	2.841
2019	-	-	-	-
2020	699'406.300	424'378.000	2	3.350
2021	1.191'664.800	858'876.000	3	3.800
2022	-	-	-	-
2023	1.679'103.560	1.245'627.200	4	3.970
2024	-	-	-	4.540
Total en los últimos 10 años	\$ 8.206'606.847	\$5.789'476.926		

Fuente: Comisión Fulbright Colombia, 2023

El gráfico 3 y la tabla 6, anteriormente presentados, permiten realizar un seguimiento al comportamiento de los últimos diez años de los recursos financieros, frente al número de becas y la tasa cambiaria, factores que al relacionarse permiten analizar la incidencia de estos en la consecución de este programa de becas, lo cual permite inferir, que desde el año 2013, el porcentaje de aportes del Programa Fulbright frente a los aportes realizados por el Ministerio eran casi iguales en porcentajes, en un momento en el que la TRM se ubicaba por los 2.000 pesos colombianos y en el que se ofrecían 5 cupos de becas para este programa.

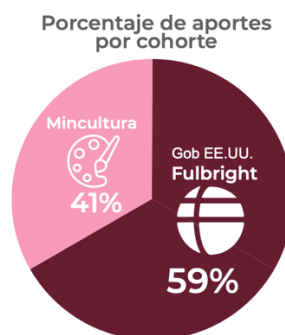
Posteriormente se observa que, en los años 2014 y 2015, cuando se registró la menor tasa cambiaria de los últimos 10 años, así como en el año 2016, fueron los periodos en los que más cupos de becas se ofrecieron, respectivamente se lograron ofrecer 8 cupos para becas de estudio de maestría. Sin embargo, estos son los tres periodos anuales en los

que el Ministerio de Cultura ha realizado más aportes y son los años consecutivos en los que más becas se ofrecieron.

De esta manera, y a pesar de que aún no ha llegado la pandemia a nivel mundial, el Ministerio de Cultura retira la financiación de la convocatoria en el año 2017 y posteriormente hace una reducción significativa de aportes en el año 2018, lo que inmediatamente afecta el número de cupos ofrecidos: 2 becas para esta cohorte.

Posteriormente en el año 2019, un año antes de la pandemia, nuevamente se retira el apoyo financiero y no se brinda financiación para la convocatoria para la cohorte 2019. A pesar de la pandemia, para el año 2020 se logran ofrecer dos (2) cupos de becas, aun cuando este periodo se caracteriza por ser un momento en el que la subida del dólar es inminente. Sin embargo, para el 2021 se ofrece un cupo más para el programa, llegando a un total de 3 cupos de becas para esta cohorte. Pese a este incremento en el número de becas ofrecidas, nuevamente en el año 2022 se retira el apoyo por parte del socio financiador del gobierno colombiano y es solo hasta el 2023, cuando se logra nuevamente crecer un cupo más para la convocatoria de becas, brindando una oferta de cuatro (4) becas para gestores culturales y artistas. Esta vez el portafolio tiene un enfoque étnico, por lo que se otorgó uno (1) de los cuatro (4) cupos a un profesional colombiano perteneciente a una comunidad indígena y uno (1) de los cuatro (4) cupos a un profesional colombiano perteneciente a una comunidad negra, afrocolombiana, raizal o palenquera. A la fecha, la cohorte 2023 sería la última de la alianza entre la Comisión Fulbright Colombia y el Ministerio de Cultura de Colombia.

Gráfico 12



Nota: Relación de aportes Gobierno de EE.UU. frente a Mincultura de Colombia
Fuente: Informe de Gestión 2022 – Comisión Fulbright Colombia

En Latinoamérica en los últimos 10 años, ha venido en aumento la oferta de programas y becas destinadas a apoyar a artistas y gestores culturales de la región, a pesar de que la pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto significativo en el desarrollo de estos programas, incluidas las Becas Fulbright de este hemisferio y relacionadas con la cultura, el comportamiento de estas becas varía según cada país y continente.

En esta misma línea de becas del Programa Fulbright en el campo de la cultura, en España, existen hace tres años las “Becas Xunta de Galicia - Fulbright para la ampliación de estudios artísticos en Estados Unidos”, cuya última convocatoria fue abierta en enero de 2023. Esta iniciativa financiada conjuntamente entre la Xunta de Galicia y la Comisión Fulbright España ofrece 5 cupos de becas y busca contribuir a la formación de los españoles vinculados a Galicia que deseen ampliar estudios artísticos en instituciones y

centros de EE.UU. y ampliar su especialización en una de las áreas recogidas en esta convocatoria.

La Xunta de Galicia es la institución que representa al gobierno de Galicia, una comunidad autónoma en España. La Xunta de Galicia proporciona fondos y recursos para apoyar el desarrollo cultural, educativo y artístico en la región. La colaboración entre la Xunta de Galicia y la Comisión Fulbright permite brindar a los artistas gallegos la oportunidad de ampliar sus estudios y desarrollar su talento a través de estas. La financiación conjunta garantiza y permite la formación académica; la realización de actividades de investigación artística; el desarrollo de proyectos artísticos con un sólido componente investigador; y cualquier combinación de los anteriores, estas becas engloban a todas las disciplinas artísticas, incluyendo las artes plásticas, artes audiovisuales, artes escénicas, música y todo lo relacionado con la conservación del patrimonio y la gestión cultural. (Comisión Fulbright España, 2023).

También, en España, hace 27 años existen las “Becas del Ministerio de Cultura y Deporte - Fulbright para la ampliación de estudios artísticos en los Estados Unidos de América”, con el propósito de estimular la cooperación cultural y educativa entre España y los Estados Unidos de América. De esta manera, a través de orden del Ministerio de Cultura y Deporte se suscribe un acuerdo con la Comisión de Intercambio Cultural, Educativo y Científico entre España y los Estados Unidos de América, en virtud del cual este ministerio financia este programa de becas para la ampliación de estudios artísticos en ese país. Son 5 cupos para profesionales de las Artes Cinematográficas y Audiovisuales, Artes Escénicas, Artes Plásticas y Visuales, Música y Musicología, Museología y Conservación del Patrimonio. (Ministerio de Cultura y Deporte de España, 2023).

El gasto derivado de la convocatoria y el último convenio en 2022 entre Fulbright España y el Gobierno Español asciende a los 250.000 euros, distribuyéndose de la siguiente manera: el importe máximo de las becas es de 227.000 euros y la compensación económica por la gestión de las becas y otros gastos relacionados con las mismas es de 23.000 euros, los cuales son asumidos completamente por el Ministerio. (Ministerio de Cultura y Deporte de España, 2023).

En Latinoamérica en los últimos 10 años, ha venido en aumento la oferta de programas y becas destinadas a apoyar a artistas y gestores culturales de la región, a pesar de que la pandemia del COVID-19 causó un impacto significativo en el desarrollo de estos programas, incluidas las Becas Fulbright de este hemisferio y relacionadas con la cultura, el comportamiento de estas becas varía según cada país y continente.

De esta oferta sectorial se destacan otras iniciativas, que si bien no hacen parte del Programa Fulbright a nivel mundial, se han posicionado por su impacto, entre ellas se destaca el Programa de Becas para la Formación en el Exterior del FONCA (México), el Programa Iberoamericano de Cooperación para el Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión Cultural (Ibercultura Viva) y el Programa Iberescena, el cual ofrece becas a la creación en residencia, la coproducción de espectáculos de artes escénicas y la programación de festivales y espacios escénicos de los países iberoamericanos, gracias a al Fondo de Ayudas para las Artes Escénicas Iberoamericanas IBERESCENA, el cual fue creado en noviembre de 2006 sobre la base de las decisiones adoptadas por la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno celebrada en Montevideo (Uruguay). La misión del Programa IBERESCENA es promover el intercambio, la creación y la profesionalización de las Artes Escénicas Iberoamericanas, estimulando su circulación,

coproducción, investigación y difusión; reconociendo la diversidad cultural de los países del Espacio Cultural Iberoamericano.

En los últimos 10 años, las becas a nivel mundial han experimentado diferentes tendencias y cambios, sobre todo, debido a la pandemia y en respuesta a las necesidades de estudiantes y profesionales, entre esos cambios cabe resaltar una mayor diversificación de becas en términos de áreas del conocimiento, disciplinas y campos de interés. Además de las becas tradicionales en áreas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) y, para la fortuna del sector, se han posicionado cada vez más becas en áreas relacionadas con artes, humanidades, estudios culturales, emprendimiento y sostenibilidad.

De igual forma, diferentes programas de becas han empezado a implementar y adaptar un enfoque más consciente en diversidad, equidad e inclusión, dándole prioridad en acceso a la educación superior y las oportunidades de desarrollo a aquellos grupos que históricamente han sido marginados, incluyendo muchas más mujeres, grupos poblacionales étnicos, personas con discapacidad, estudiantes de bajos ingresos y personas primera generación, aquellas que son las primeras en sus familias en acceder a la educación superior.

Respecto al comportamiento de los recursos financieros para las becas a nivel mundial la tendencia ha dependido de varios factores, como la situación económica global, las prioridades gubernamentales de cada cartera y las políticas de financiamiento en cada país.

El impacto de la pandemia en la economía global y en los recursos financieros ha afectado los recursos disponibles para las becas. Sin embargo, algunos países han aumentado su inversión en becas y programas de apoyo financiero durante este período,

mientras que otros países han realizado dejado de financiar estas becas, generando el cierre de estas iniciativas o recortando las asignaciones presupuestales, lo que ha causado que muchas de ellas busquen una alternativa sostenible en la colaboración público-privada, las alianzas con instituciones privadas, fundaciones y ONG, o en muchas ocasiones encontrar en las donaciones, alternativas de financiación.

2. Tecnología

En los últimos diez años la tecnología ha cambiado notablemente los hábitos de muchas de las facetas de la vida, uno de los ámbitos en los que más ha influido es en la educación y sus respectivos procesos de aprendizaje tanto individual como en equipo. Las TIC son herramientas que fortalecen la enseñanza y el aprendizaje, así como aumentan las oportunidades para acceder al conocimiento, desarrollar habilidades colaborativas e inculcar valores positivos a estudiantes. (Fundación Aquae, 2021).

Es evidente que uno de los factores más fuertes que dejó la pandemia en la educación fue el aumento del uso de la tecnología al servicio del sector educativo. Para el caso de las Becas Fulbright, en los últimos 20 años la Comisión Fulbright Colombia ha planificado, adquirido y soportado su operación con herramientas informáticas y medios tecnológicos (hardware + software), que facilitan las labores propias de la organización, en forma coherente con las necesidades internas y de los grupos de interés de cada uno de sus programas de becas, asegurando direccionamiento en el uso y apropiación de las TICs, en condiciones de confidencialidad, integridad y disponibilidad.

No obstante, antes de pandemia, Fulbright Colombia aún carecía de nuevas y mejores tecnologías que permitieran la optimización y medición del desempeño de sus

procesos, así como debilidad en el uso y apropiación de tecnologías disponible para mejoras en sus tareas diarias, que permitieran migrar de lo físico y análogo a lo digital.

A pesar de que el 2020 fue uno de los años más retadores, tanto para el Programa Fulbright en Colombia, como para el resto de Comisiones en el mundo, la tecnología fue un aliado que logró ajustarse a los procesos de la Comisión. Desde el software utilizado para los compromisos financieros y contables permitió gestionar los requisitos y necesidades con cada uno de los programas de becas, hasta la transformación en la política de trabajo en casa que empezó a adoptar cada uno de los empleados de esta organización, fueron positivos para lograr sortear los cambios que trajo la pandemia en la operación de las Becas Fulbright en Colombia.

A nivel tecnológico e interno hubo un antes y un después de pandemia con la instalación de Fortigate para la seguridad de la información, lo cual genera que la red de la Comisión Fulbright en Colombia contara con un antivirus y se parametricen las principales restricciones y monitoreo de los dispositivos vinculados a la red para evitar que terceros no autorizados pudieran acceder a información confidencial de la organización. Este equipo se adquirió con el objetivo de migrar mundialmente a tener la mayor parte de información en la nube, teletrabajo y con el fin de dar mayor relevancia a la protección de la información, de cara a la cibercriminalidad latente en todos los países.

De igual forma, se creó el Sistema de Información para realizar y dar seguimiento a las convocatorias públicas de Fulbright Colombia, lo que ha permitido la unificación de la información relacionada con personas beneficiarias de los programas Fulbright en Colombia. Así también, el archivo institucional en la nube, organizado en carpetas acorde a la tabla de retención documental (TRD), con la que vale la pena resaltar que no solamente

le da un espacio en nube a los diferentes informes, documentos, sino que también en términos ambientales se redujeron considerablemente las compras relacionadas con papelería.

Por otro lado, uno de los factores que sufrió efectos positivos en los procesos de Fulbright Colombia fue el paso de la presencialidad a la virtualidad, teniendo en cuenta que esta presencialidad implicaba mayores recursos y esfuerzos, tanto económicos como en tiempo invertido, por parte del staff Fulbright. Antes de la pandemia se llevaba a cabo la Gira Nacional Fulbright Colombia, entre los meses de febrero y abril de cada año, con el fin de presentar el portafolio de becas para estudios en Estados Unidos. Esta gira estaba compuesta por charlas presenciales en más de 80 universidades de 25 ciudades del país, también charlas presenciales en Casa Fulbright en Bogotá, donde se presentaba el Portafolio de Becas Fulbright y se resolvían inquietudes a todos los estudiantes y profesionales colombianos interesados en aplicar a estas oportunidades.

Estas charlas buscaban reunir de manera presencial a egresados de las universidades, docentes, funcionarios de las instituciones, investigadores; estudiantes de posgrado y de pregrado en últimos semestres; así como otros interesados que buscaban aplicar y acceder a las becas. La inscripción a estas charlas se realizaba de manera virtual.

Estas charlas que hacían parte de esta gira nacional pasaron a realizarse de manera completamente virtual, a través de Facebook Live y Youtube live. Fue así como en plena pandemia, en el año 2020, gracias a diversas campañas de comunicaciones, completamente en redes sociales, se logró garantizar un mayor porcentaje en el número de aplicaciones a los programas ofertados en el portafolio 2020 de la Comisión Fulbright Colombia; así como, una mayor participación en los diversos eventos, ferias, talleres y charlas que se

realizaron a lo largo del año de manera virtual. De esta manera también, los espacios presenciales que se realizaban desde el área de Consejería Educativa pasaron a realizarse completamente a través de consultas al correo electrónico y a través del chatbot disponible de la página web de Fulbright Colombia.

El proceso de selección de las Becas Fulbright también sufrió cambios durante y luego de la pandemia. Antes de pandemia las entrevistas que se realizaban a aquellas personas candidatas a obtener una Beca Fulbright se realizaban completamente de manera presencial en Casa Fulbright, tanto para las personas evaluadoras como para los candidatos, salvo en algunas ocasiones vía Skype, cuando la persona candidata se encontraba en zonas muy apartadas del país o no podía desplazarse hasta la ciudad de Bogotá. Luego de la pandemia estas entrevistas se mantienen completamente en la virtualidad para todos los involucrados en este proceso de selección, vía Zoom o a través de Google Meet.

Los Seminarios de Orientación y Enriquecimiento, así como la Ceremonia de entregas de Becas Fulbright para personas de Colombia hacen parte de los beneficios que otorga la Beca Fulbright a las personas ganadoras de esta beca en nuestro país. Antes de la pandemia estos espacios se realizaban completamente en la presencialidad en la ciudad de Bogotá, tanto para colombianos como para estadounidenses. Con la llegada de la pandemia, en 2021, la Comisión Fulbright Colombia llevó a cabo por primera vez el Seminario de Orientación y la Ceremonia de Entrega de Becas 2021, espacios dirigidos a la nueva cohorte de becarios colombianos que iniciaron sus estancias académicas, a partir de agosto de 2021.

Fue así como esta cohorte conformada por 83 becarios, tuvo la oportunidad de contar con información relevante para el desarrollo de sus becas, al tiempo que recibió un

reconocimiento y celebró esta nueva etapa clave para su desarrollo personal y profesional. Este espacio contó con la participación de exbecarios y talleristas que brindaron información y herramientas útiles para ayudar a los nuevos becarios a enfrentar los retos que implican formar parte de una nueva cultura y transitar en un contexto académico diferente, no familiar. De la mano de otros becarios y exbecarios Fulbright, la nueva cohorte conoció sobre la experiencia de ser un Fulbrighter, información sobre el contexto político y social de los Estados Unidos, recomendaciones para navegar el contexto académico y cultural de los estadounidense. Así mismo, pudieron conocer con más detalle las oportunidades de acompañamiento que tendrán durante su estancia y al final participaron de manera activa en un taller de liderazgo orientado a su rol como agentes de cambio desde un sentido de realidad de país, valorando la diversidad y la inclusión como elementos para el retorno al finalizar sus becas.

Posteriormente, se llevó a cabo la Ceremonia de entrega de Becas Fulbright 2021, uno de los eventos más emblemáticos y simbólicos de la Comisión, en el que se celebra el inicio de la experiencia que vivirán los becarios colombianos. Lamentablemente en el 2020, no fue posible contar con dicho espacio, pero en 2021 se desarrolló de manera virtual, durante tres días, en transmisión en simultánea a través de Youtube y Facebook, gracias a los cuales los becarios, familiares, amigos y seguidores de nuestras redes sociales pudieron unirse desde todas las regiones del país.

La virtualidad permitió que esta ceremonia pasara históricamente de tener 250 personas que asistían al Museo Nacional de Colombia en Bogotá, a contar con más de 2.500 visualizaciones en Youtube, más de 1.800 usuarios únicos en Facebook que siguieron la transmisión únicamente a través de esta red y con un impacto total en todas las redes

sociales de más de 33.000 personas impactadas durante los tres días de celebración de entrega de becas. (Comisión Fulbright Colombia, 2023). No obstante, luego de la pandemia, estos espacios están migrando en este año 2023 a un modelo híbrido, que combina la presencialidad con actividades virtuales, así como transmisiones en streaming que permitirán que estos espacios sigan manteniendo el impacto deseado en los beneficiados y las audiencias.

De esta forma, los eventos presenciales fueron transformándose en espacios híbridos, junto a diversos cambios en el proceso de documentación para la formalización de la beca, como lo son los diplomas, formularios, formatos, entre otros, pasaron de recibirse de manera completa física a ser enviados de forma digital o mixta.

A pesar de que muchos de los programas de becas y de intercambio estudiantil en el mundo fueron suspendidos por varios meses y luego tuvieron que migrar sus programas de estudios presenciales a la virtualidad, de acuerdo a las restricciones migratorias de cada país, este no fue el caso del Programa Fulbright en Colombia. En enero de 2021, la Comisión Fulbright Colombia recibió a sus primeros becarios estadounidenses luego de casi un año de la interrupción de la movilidad de becarios. Para los becarios colombianos, la movilidad hacia Estados Unidos nunca se detuvo. A lo largo de ese mismo año, 83 colombianos iniciaron sus programas académicos de manera completamente presencial en las distintas ciudades de los Estados Unidos. (Comisión Fulbright Colombia, 2023).

Luego de la pandemia la tendencia mundial que se observó fue el aumento de becas en línea y programas de aprendizaje a distancia. Con los avances en la tecnología y la creciente demanda de educación en línea, se ha visto un aumento en las becas y programas de aprendizaje a distancia. Estos programas permiten a los estudiantes acceder a

oportunidades educativas y de desarrollo profesional desde cualquier parte del mundo, eliminando las barreras geográficas, ofreciendo mayor flexibilidad y reduciendo costos.

2. Relación binacional

Colombia y los Estados Unidos son las democracias más antiguas del hemisferio. En 1818, el Libertador Simón Bolívar designó a Manuel de Trujillo y Torres como el primer Encargado de Negocios de la Gran Colombia en Estados Unidos. Las relaciones diplomáticas entre ambos países se establecieron el 19 de junio de 1822, cuando el entonces Presidente de Estados Unidos, James Monroe, reconoció a de Trujillo y Torres como el primer diplomático latinoamericano con representación en ese país. (Cancillería de Colombia, 2018).

Históricamente la relación binacional entre Colombia y Estados Unidos ha sido cercana y multifacética. Ambos países han sostenidos lazos políticos, económicos y culturales significativos. A lo largo de los años, la lucha antidrogas, el TLC, la cooperación económica para el campo, la infraestructura y el tema migratorio, entre otros, han sido temas en común que han mantenido fuerte las relaciones entre estos dos países.

En esta misma línea, el intercambio educativo y cultural ha permitido el entendimiento mutuo entre ambas naciones, no solo promoviendo la colaboración científica y académica, sino también, fomentando la movilidad y el intercambio de conocimiento.

Fue así como en 1946, el senador de Arkansas, J. William Fulbright, convencido de que los intercambios educativos contribuirían de manera duradera al mantenimiento de la paz entre los países, después de la Segunda Guerra Mundial, constituyó el programa que lleva su apellido, como un modelo de cooperación internacional que hoy en día tiene más de 400.000 beneficiarios de todo el mundo. El Programa Fulbright fue creado con el

objetivo de contribuir a las relaciones amistosas y pacíficas entre los Estados Unidos y los demás países del mundo, haciendo uso de las reservas económicas que el Gobierno estadounidense tenía para defensa nacional. Inicialmente, el Programa Fulbright se localizó en 27 países, predominantemente europeos y asiáticos, donde se concentraban los intereses geopolíticos de Estados Unidos en la posguerra. Gracias al éxito del programa en la primera década de existencia, el Congreso autorizó el uso de recursos adicionales para la creación de 15 nuevas comisiones entre 1955 y 1960, ocho de las cuales se encontraban en América Latina, incluyendo la Comisión Fulbright en Colombia. (Youtube Comisión Fulbright, 2022).

En Colombia, la Comisión para el Intercambio Educativo entre Estados Unidos y este país nació gracias al acuerdo binacional firmado el 9 de enero de 1957 por José Manuel Rivas Sacconi, Ministro de Relaciones Internacionales, y C. Montagu Pigot, Agregado Comercial de la Embajada de Estados Unidos. Dedicada a la promoción del entendimiento entre las naciones mediante el intercambio educativo y cultural, la Comisión Fulbright se cimentó sobre la premisa de que el conocimiento es la base sobre la que se construye la cooperación internacional. El Programa Fulbright en Colombia se sumó a una comunidad creciente de comisiones binacionales latinoamericanas y mundiales, que a través del intercambio educativo y cultural, acogieron la visión del senador J.W. Fulbright en cuanto a la transformación global. Un año después de establecida la Comisión en Colombia, en 1958, se eligió el primer grupo de 25 colombianos que viajaron a Estados Unidos para dar inicio a sus estudios en humanidades, artes, ingeniería y educación. (Youtube Comisión Fulbright, 2022).

En Estados Unidos en 1960 se aprobó que la financiación del Programa Fulbright fuese parte del presupuesto federal y permitió que otros gobiernos, fuera de los Estados Unidos, pudieran cofinanciar el programa, según el presupuesto nacional del país de cada Comisión. Hoy en día, los gobiernos de 160 países del mundo aportan 140 millones de dólares, para complementar los 240 millones que aporta el Gobierno de Estados Unidos, con el fin de ampliar esta poderosa red de personas beneficiadas por esta cooperación. El Programa Fulbright ha sido un instrumento de paz entre países, ha sido una muy buena influencia para el sistema de educación superior colombiano y ha brindado la oportunidad a profesionales colombianos de formarse en las mejores universidades del mundo.

La Alianza para el Progreso fue el primer momento sólido de esta relación y hace parte de la construcción de alternativas para salir de la crisis de la postguerra, la unidad del hemisferio y las restricciones para evitar la propagación de modelos comunistas en la política y la economía de la región.

De este primer momento, se destaca la visita realizada por el presidente John F. Kennedy en el Gobierno de Alberto Lleras en 1961, en el marco de la implementación de la Alianza para el Progreso, programa diseñado para apoyar a Latinoamérica en el fortalecimiento de la democracia, la reducción de la pobreza a partir de la disminución del analfabetismo en adultos, el control de la inflación en la economía, el desarrollo de procesos de planificación económica y social y el fortalecimiento de las actividades agrícolas. (Señal Memoria, 2023).

Tras casi 200 años de lazos bilaterales, Colombia es el socio estratégico más cercano de los Estados Unidos en el hemisferio occidental. El Gobierno de Colombia ha logrado transformar la relación bilateral con los Estados Unidos ampliando su alcance

temático mediante la creación del Dialogo de Alto Nivel como espacio de relacionamiento bilateral y profundizando las relaciones económicas y de inversión. (Cancillería de Colombia, 2018).

Al igual que las otras variables presentadas a lo largo del caso de estudio, la pandemia tuvo también impacto en esta relación diplomática entre Colombia y Estados Unidos, al igual que en las relaciones internacionales en general, en el tema migratorio y las restricciones en los viajes de una nación a otra, la cooperación de vacunas por parte de Estados Unidos y el apoyo humanitario, en el marco de esta crisis mundial.

Además del Programa Fulbright, existen otras iniciativas y acuerdos bilaterales entre Colombia y Estados Unidos que fortalecen la relación binacional, tales como el Programa Jóvenes Líderes de las Américas (YLAI), que desde 2015 tiene como objetivo fortalecer las capacidades de los emprendedores de lanzar y promover sus ideas empresariales y contribuir de manera efectiva al desarrollo social y económico de sus comunidades, entre otras iniciativas. (Embajada de Estados Unidos, 2023).

De esta forma, es posible concluir que a estas dos naciones las une mucho más los puntos en común que las diferencias y que, año a año, y a pesar de los cambios gubernamentales de ambas naciones, esta relación se ha caracterizado por ser sostenible y estable para ambos países.

Luego de realizar este análisis de tendencias, se plantea a continuación la siguiente Matriz de cambios es la cual se plantean los cambios temidos, anhelados y esperados para cada una de las seis variables:

Tabla 9
Matriz de cambios a 2033

Variables	Cambios esperados año apuesta 2033	Cambios temidos	Cambios anhelados
Recursos financieros (presupuesto)	Continúa financiación del gobierno estadounidense con un mayor seguimiento y anticipación ante la variación de rubros de presupuestos para los programas de becas.	Recorte presupuestal por parte del gobierno estadounidense a las Becas Fulbright y progresiva devaluación del peso colombiano. Inestabilidad constante de los rubros presupuestales.	Mayores aportes por parte del gobierno estadounidense y colombiano, crecimiento en la economía nacional, estabilización del peso colombiano y baja variación en rubros de presupuestos destinados al programa de becas.
Convocatoria pública	Apertura de convocatoria pública con el mismo números de cupos ofrecidos en la cohorte anterior del programa de Becas Fulbright para Gestores culturales y artistas de Colombia.	Cierre definitivo del programa de Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas, impidiendo el ofrecimiento de cupos para la convocatoria pública.	Apertura de convocatoria pública con el doble de cupos de becas, mayor participación y crecimiento de aplicaciones recibidas por parte de gestores culturales y artistas.
Beneficios de la beca	Prestigio y alto posicionamiento del Programa Fulbright con continuidad en todos cada uno de los beneficios de la beca. Cubrimiento 100% de los beneficios.	1. La beca no continúa. 2. La Beca Fulbright para Gestores Culturales y Artistas continúa pero solo ofrece el beneficio de exención de matrícula y tiquetes aéreos. Esto significa un cubrimiento del 50% de la beca.	Este programa de becas incluye todos los beneficios base más un 10% adicional al estipendio mensual presupuestado. También incluye una oferta laboral al regreso a Colombia. Cubrimiento del 100% más valor agregado.
Gestión de recursos públicos (alianzas)	Con los cambios en la política colombiana, el Ministerio de Cultura de Colombia vuelve a financiar las becas para gestores culturales y artistas.	La Beca Fulbright para Gestores Culturales y Artistas desaparece debido a la ausencia de nuevos aliados para esta iniciativa.	Esta beca cuenta con nuevos aliados privados y del sector público de Colombia que permiten aumentar el número de cupos para esta beca.
Tecnología	El Programa de Becas Fulbright desarrollará la tecnología acorde a las necesidades del	La tecnología generará que las becas no sean presenciales y se podrá estudiar completamente	El Programa de Becas Fulbright tendrá como aliada la inteligencia artificial y contará con la

	programa y se estudiarán posibilidades de estudio mitad presencial y mitad de intercambio en Estados Unidos.	en línea, a través del metaverso. De igual forma, la inteligencia artificial generará dudas sobre la veracidad de las personas que apliquen a las becas y podría ser una causal de baja calidad de los aplicantes, de deserción o que la beca se acabe.	tecnología necesaria para que el proceso de aplicación, la revisión técnica y los requisitos para que al momento de viajar sea lo más sencillo posible. Se mantendrá el intercambio educativo experiencial en Estados Unidos, tal como sucedió a pesar de la pandemia.
Relación binacional	La relación entre Colombia y Estados Unidos se mantendrá fuerte. Estados Unidos continuará programas de intercambio educativo y cultural como el Programa Fulbright y seguirá fomentando la colaboración académica y cultural entre ambos países.	La relación entre Colombia y Estados Unidos estará fragmentada por el problema del narcotráfico y sus intereses en la financiación de programas de este tipo será nula.	La relación entre Colombia y Estados Unidos será la más positiva en la historia de ambos países y los colombianos que estudien con esta beca podrán contar con ofertas de empleo en Colombia, con la posibilidad de pago en dólares.

Fuente: elaboración propia (2023)

Con el fin de definir los direccionadores de futuro, se reagruparán las variables estratégicas en dos conjuntos, los cuales darán origen a estos dos direccionadores:

Tabla 10
Diseño de escenarios

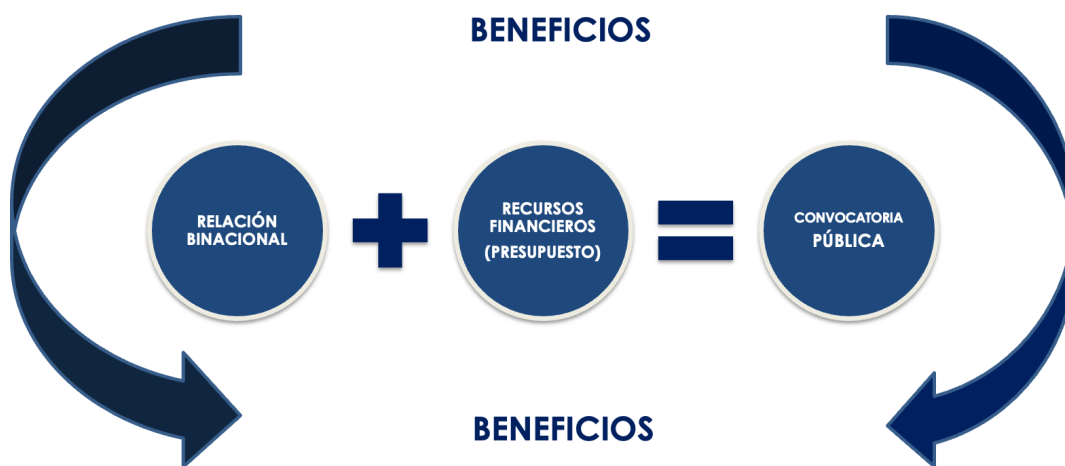
Variables estratégicas	Direccionadores de futuro
Convocatoria pública	Relación binacional
Tecnología	
Relación binacional	
Recursos financieros (presupuesto)	Recursos financieros (presupuesto)
Beneficios	

Gestión de recursos (alianzas)	
---------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia (2023)

De esta manera, el vector **Relación binacional** reagrupa las variables **convocatoria pública, tecnología y la misma relación binacional**, sin ella las variables nombradas no serían posibles. Por su lado el vector **Recursos financieros**, reagrupa a los **mismos recursos financieros, beneficios y gestión de recursos (alianzas)**. Es así como, relación binacional y recursos financieros (presupuesto) son los vectores líderes en la resolución del caso de estudio y se instauran como direccionadores de futuro.

Gráfico 13
Esquema de sintaxis lógico



Fuente: elaboración propia 2023

Una vez planteada la sintaxis lógica, se proponen tres hipótesis al año 2033, basadas en el resultado de toda la investigación realizada, las cuales permitirán definir el escenario apuesta. La primera hipótesis responde a un desarrollo tendencial con base en el estado actual y lo que se espera que ocurra en los siguientes años. Por su lado, la segunda hipótesis

responde a un crecimiento o desarrollo como consecuencia de la implementación de algunas estrategias que mejorarían un poco más la perspectiva. Entre tanto, la tercera hipótesis es la más disruptiva debido a la implementación de estrategias, o situaciones que podrían ocurrir de manera inesperada.

Tabla 11
Identificación de hipótesis de futuro

Variable	H1	H2	H3
Relación binacional	En el año 2033, Colombia y Estados Unidos, tras 211 años de lazos bilaterales, mantendrán relaciones fuertes y continuarán siendo socios estratégicos en materia diplomática.	En el año 2033, la relación entre Colombia y Estados Unidos de América se mantiene estable y se sigue fortaleciendo. Durante este tiempo, la educación y la movilidad académica son una prioridad para ambas naciones.	En el año 2033, Colombia y Estados Unidos, presentarán diferencias en temas medio ambientales, lucha de drogas y en temas migratorios, lo que generará crisis en las relaciones bilaterales, poniendo en riesgo las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales.
Recursos financieros (presupuesto)	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia mantendrá los aportes en dólares por parte del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano volverá a financiar esta iniciativa.	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia tendrá un aumento del 4% de aportes en dólares por parte del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano hará un aumento proporcional a la variación peso frente al dólar.	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia tendrá una reducción del 10% de aportes del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano retirará sus aportes para esta iniciativa.
Convocatoria pública	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contará con cuatro	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contará con ocho cupos	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas no contará con cupos para este programa de becas.

	cupos para este programa de becas.	para este programa de becas.	
Beneficios	En 2033, las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contarán con el 100% de beneficios que otorga esta beca.	En 2033, las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contarán con los beneficios base más un aumento adicional para estipendio proporcional a la variación peso frente al dólar.	En 2033, no existirán beneficios para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas.

Fuente: elaboración propia (2023)

Resultados de la consulta de hipótesis de futuro

Luego del planteamiento de hipótesis de futuro, se consultó a cuatro expertos (Ver Anexo 2) conocedores de la problemática y con experiencia laboral de más de cinco años en la Comisión Fulbright Colombia, con el fin de identificar un posible escenario para el 2033. Estos expertos seleccionaron

Tabla 12

Expertos y respuestas instrumentos hipótesis

Experto	Relación binacional	Recursos	Convocatoria	Beneficios
1	H3	H2	H3	H3
2	H3	H3	H2	H2
3	H2	H2	H2	H3
4	H3	H2	H2	H3
Hipótesis con mayor selección	H3	H2	H2	H3

Fuente: elaboración propia (2023)

Expertos

Experto 1: Adriana Prieto – Directora de Programas de Fulbright Colombia

Ingeniera Industrial de la Universidad Industrial de Santander, Especialista en Cooperación Internacional para el Desarrollo de la Universidad de San Buenaventura

(Cartagena), Especialista en Evaluación Social de Proyectos de la Universidad de Los Andes y Magíster en Gerencia Pública de la Universidad de Potsdam (Alemania). Lidera la Dirección de Programas de la Comisión Fulbright Colombia hace 5 años. **(Ver Anexo 2.1)**

Experto 2: Juan David Romero – Coordinador Financiero de Fulbright Colombia

Administrador de Empresas de la Universidad de La Salle. Se vinculó hace 5 años a Fulbright Colombia bajo la Dirección Administrativa y Financiera. **(Ver Anexo 2.2)**

Experto 3: Silvia Villamizar – Coordinadora de Programas de Fulbright Colombia

Politóloga de la Universidad del Rosario y hace 5 años se vinculó a la Comisión Fulbright Colombia. Desde entonces, lidera estrategias para becas de investigación y docencia, y ahora para las dirigidas a programas de maestría y posgrado en los Estados Unidos. **(Ver Anexo 2.3)**

Experto 4: Alexis Sánchez – Coordinador de Programa de Fulbright Colombia

Internacionalista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Hace 4 años trabaja en Fulbright Colombia, primero como Profesional de Apoyo de Programas y luego como Coordinadora de Programas de becas de maestría y doctorado. **(Ver Anexo 2.4)**

Escenario apuesta 2033

A continuación se presenta el escenario apuesta, el cual incluye tres hipótesis planteadas para cada una de las variables, de acuerdo a la opinión de los expertos:

Tabla 13
Propuesta de escenario apuesta con tres hipótesis

Variable	H1 CATASTRÓFICO	H2 CONSERVADOR	H3 DISRUPTIVO
Relación binacional	En el año 2033, Colombia y Estados Unidos, presentarán diferencias en temas medio ambientales, lucha de drogas y en temas migratorios, lo que generará crisis en las relaciones bilaterales, poniendo en riesgo las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales.	En el año 2033, Colombia y Estados Unidos, tras 211 años de lazos bilaterales, mantendrán relaciones fuertes y continuarán siendo socios estratégicos en materia diplomática.	En el año 2033, la relación entre Colombia y Estados Unidos de América se mantiene estable y se sigue fortaleciendo. Durante este tiempo, la educación y la movilidad académica son una prioridad para ambas naciones.
Recursos financieros (presupuesto)	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia tendrá una reducción del 10% de aportes del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano retirará sus aportes para esta iniciativa.	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia mantendrá los aportes en dólares por parte del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano volverá a financiar esta iniciativa.	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia tendrá un aumento del 4% de aportes en dólares por parte del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano hará un aumento proporcional a la variación peso frente al dólar.
Convocatoria pública	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para Gestores

	Gestores Culturales y Artistas no contará con cupos para este programa de becas.	Gestores Culturales y Artistas contará con cuatro cupos para este programa de becas.	Culturales y Artistas contará con ocho cupos para este programa de becas.
Beneficios	En 2033, no existirán beneficios para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas.	En 2033, las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contarán con el 100% de beneficios que otorga esta beca.	En 2033, las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contarán con los beneficios base más un aumento adicional para estipendio proporcional a la variación peso frente al dólar.

Fuente: elaboración propia (2023)

Planteamiento del Escenario Apuesta

Escenario 1 - “Sí hay Becas Fulbright para la Cultura”

De esta forma, luego de revisar los anteriores escenarios se seleccionó solo uno como escenario apuesta para darle solución al caso de estudio, a continuación:

Corre el año 2033, la relación entre Colombia y Estados Unidos de América se mantiene estable y se sigue fortaleciendo. Durante este tiempo, la educación y la movilidad académica son una prioridad para ambas naciones. Por otra parte, el Programa Fulbright Colombia continúa con los aportes en dólares por parte del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano vuelve a financiar esta iniciativa. Así mismo, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contará con cuatro cupos para este programa de becas, y finalmente, las becas contarán con los beneficios base más un aumento adicional para estipendio proporcional a la variación del peso frente al dólar.

Estrategias para el Escenario Apuesta: “Sí hay Becas Fulbright para la Cultura”

De esta forma, sobre el escenario “Sí hay Becas Fulbright para la Cultura” se plantean y definen las estrategias que deben realizarse para lograr este escenario apuesta.

- 1. Diversificación de socios y/o alianzas para que en el año 2033 se incrementen los recursos financieros, cupos ofrecidos y beneficios para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas:** gestión de recursos y alianzas con empresas de mayores ingresos del sector privado, entre otras, tales como:

- Terpel
- Claro
- Ecopetrol
- Cerrejón
- Drummond
- SURA
- Codensa
- Avianca
- Sodimac
- Cámaras de Comercio del país, tales como: Cámara de Comercio de Bogotá, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Cámara de Comercio de Cali.
- Cámara de Comercio Colombo – Estadounidense
- ProAntioquia
- Compensar
- Grupo AVAL
- EMGESA

Así como algunas industrias culturales y creativas del país, tales como:

- Productoras audiovisuales
- Galerías de arte
- Canales de televisión
- Disqueras
- Fundaciones

Aquellos profesionales que resulten ganadores de las becas, según el tipo de financiador, se comprometerán no solo a retribuir al país, sino también a acompañar a estas empresas aliadas o patrocinadoras, contribuyendo desde su expertis y conocimiento, de acuerdo a su área de formación y a la actividad económica de estas empresas.

2. Adición presupuestal al Documento Conpes 4090 “*Política Nacional de Economía Naranja: Estrategias para impulsar la Economía de la Cultura y La Creatividad*”

liderado por el Ministerio de Cultura de Colombia, que somete a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) disposición presupuestal para garantizar que cada cinco años se cuente con el presupuesto requerido para financiar el Programa de Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas. Esto garantiza que esta iniciativa no dependa de los cambios políticos y/o gubernamentales que ocurran en Colombia con cada período presidencial.

3. Creación de la Asociación de Fulbrighters en Colombia: para ello es necesario comunicar y convocar a los ex becarios de Fulbright en Colombia, no solo de este mismo programa del sector cultura, sino también de otros programas de becas, quienes estén interesados en formar parte de la asociación, también convocar a aquellos becarios activos

en Estados Unidos y a los becarios estadounidenses que hayan realizado estudios o investigaciones en Colombia.

Actualmente, la Comunidad de becarios y ex becarios de la Comisión Fulbright Colombia es una red diversa y dinámica de estudiantes, personas de la academia, la cultura y de múltiples disciplinas, conformada por más de 5.300 colombianos y estadounidenses: 3.227 colombianos y 2.076 estadounidenses. La relación con esta comunidad es liderada por la Jefatura de Comunidad de la Comisión Fulbright Colombia, la cual mantiene comunicación permanente con los miembros de esta Comunidad y se encuentra próxima a realizar en 2023 una evaluación de impacto, que permitirá la caracterización y georreferenciación de estas personas beneficiarias de la beca.

De esta forma, se propone que la asociación sea una entidad sin fines de lucro en Colombia, liderada por la Fundación Amigos de Fulbright, a través de la cual se buscará gestionar donaciones, realizar eventos y reuniones benéficas para recolectar recursos adicionales que financien las becas para el sector cultural. Adicionalmente, los Fulbrighters podrán realizar asesorías, eventos de *networking*, conferencias, paneles de discusión, programas de mentoría y proyectos de colaboración académica, cuyo retorno monetario será para financiar este programa de becas. Sus miembros también liderarán la búsqueda de patrocinadores, donaciones individuales o de grupos.

Conclusiones

Este estudio de caso nos demuestra que, a partir del análisis de tendencias, entrevistas y consultas a expertos, la Beca Fulbright para Artistas y Gestores Culturales es una iniciativa que ha contribuido a la formación de profesionales altamente capacitados en el campo de la cultura de Colombia, aportando al desarrollo del talento local y al conocimiento académico, la generación de ideas innovadoras y soluciones creativas para los desafíos culturales en Colombia.

En la actualidad, las becas siguen siendo una herramienta vital para promover la igualdad de oportunidades y garantizar el acceso a la educación para todos. La historia de las becas en Colombia ha tenido un pionero y líder en movilidad saliente y entrante que fue fundado hace 66 años en Colombia, el Programa Fulbright. La ausencia de financiación de este programa para el sector cultura impide la colaboración científica entre ambos países y el fortalecimiento de lazos académicos, generando además la pérdida de múltiples beneficios y de cupos disponibles que ofrece el gobierno estadounidense para Colombia.

De acuerdo al análisis de tendencias presentado en este estudio de caso, históricamente la relación binacional entre Colombia y Estados Unidos ha sido cercana y multifacética. Ambos países han sostenido lazos políticos, económicos y culturales significativos y estratégicos en torno a la lucha antidrogas, el TLC, la cooperación económica para el campo, la infraestructura y el tema migratorio, entre otros, que han consolidado las relaciones entre estos dos países.

Para que en el año 2033, la relación binacional en la que la educación y la movilidad académica sean una prioridad para Colombia y Estados Unidos se requiere que estos lazos diplomáticos se mantengan estables y se fortalezcan con compromiso político mutuo. Tanto

Colombia como Estados Unidos deberán mantener un compromiso político y diplomático para fortalecer sus lazos bilaterales, lo cual implicaría mantener una comunicación constante y abierta, así como buscar oportunidades de colaboración en los que la educación sea una prioridad y un tema estratégico en las agendas de ambos países.

De igual forma, los gobiernos de Colombia y Estados Unidos deberán brindar apoyo político y financiero a iniciativas educativas conjuntas. Esto podría incluir la creación de fondos específicos para proyectos de colaboración, el establecimiento de políticas educativas que fomenten la movilidad académica y la promoción de programas de becas para estudiantes de ambos países, facilidad en el reconocimiento de títulos y certificaciones, lo cual facilitaría la movilidad de estudiantes y profesionales entre las dos naciones, permitiendo que los logros académicos obtenidos en un país sean reconocidos en el otro.

Uno de los principales retos del gestor cultural es el reconocimiento y la aceptación de la ausencia de formación de calidad de nuestro sector cultural. Tanto los actores externos que establecen sinergias con nuestro este campo, como los mismos gestores culturales, muchas veces no percibimos la formación académica de nuestro sector cultural como un factor determinante y el conocimiento se queda reducido al ámbito experiencial o empírico del gestor, del artista y, de aquellos, quienes formulan políticas y toman decisiones a nivel nacional, regional y local.

Como gestores culturales, tenemos el gran desafío de auto-reconocernos como profesionales y expertos en una rama del conocimiento dignificante y retadora, que al igual que otros campos de acción, exige un estudio formal; que al igual que otro tipo de saber debe contar con formación académica cualificada, en la que se garantice una oferta educativa que no se concentre únicamente en ciudades capitales y municipios cabecera,

sino que se extienda a todas las regiones de Colombia. Seguimos construyendo para pensarnos como sujetos en formación que podemos acceder a educación cualificada tanto nacional, como internacional.

Bibliografía

- Cancillería de Colombia. (2018). *Estados Unidos de América*.
<https://www.cancilleria.gov.co/internacional/politica/regiones/america/estados-unidos#:~:text=El%20Gobierno%20de%20Colombia%20ha,relaciones%20econ%C3%B3micas%20y%20de%20inversi%C3%B3n>
- Colfuturo. (2023). *Quiénes somos* <https://www.colfuturo.org/colfuturo/sobre-colfuturo>
- Comisión Fulbright Colombia. (2023). *Informe de Gestión 2022*.
www.fulbright.edu.co/informes-de-gestion
- Comisión Fulbright Colombia. (2022). *Beca Fulbright Mincultura*.
www.fulbright.edu.co/beca-fulbright-mincultura-para-gestores-culturales-y-artistas/
- Comisión Fulbright de Colombia. (2019). *Informe de Gestión 2019*
<https://fulbright.edu.co/informes-de-gestion/>
- Comisión Fulbright de Colombia. (2022). *¿Quiénes somos?*
<https://www.fulbright.edu.co/quienes-somos>
- Comisión Fulbright Colombia. (2023, mayo). *Capítulo 4 – Miniserie 65 años de Fulbright Colombia*. [Video]. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=biRMevDVxEk&list=PLq7dZCnpgsYslU0eUbELDWGAfjamBtsFv>
- Comisión Fulbright España. (2023). Ampliación estudios artísticos Xunta de Galicia
<https://fulbright.es/programas-y-becas/convocatorias/ampliacion-estudios-artisticos-xunta-de-galicia/2023-2024/1810/>
- Departamento de Estado de los Estados Unidos de América. (2022) *Open Doors Report 2022* <https://opendoorsdata.org/open-doors-2022-annual-data-release/>
- Embajada de Estados Unidos en Colombia. (2023). *Convocatoria abierta para el Programa de Becas Jóvenes Líderes de las Américas*.

<https://co.usembassy.gov/es/convocatoria-abierta-para-el-programa-de-becas-jovenes-lideres-de-las-americas/#:~:text=La%20iniciativa%20J%C3%B3venes%20L%C3%ADderes%20de,y%20econ%C3%B3mico%20de%20sus%20comunidades>

Fundación Aequae. (2021). *10 ventajas de las TIC en educación*.

<https://www.fundacionaquaee.org/wiki/beneficios-nuevas-tecnologias-educacion/#:~:text=Las%20TIC%20son%20herramientas%20que,valores%20positivos%20a%20los%20estudiantes>

García Canclini, N. (2005). *Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad*. Gedisa.

Garrido, José. (2016). *Libertad educacional y educación pública, ¿qué nos diría Adam Smith hoy?* <https://prensa.udd.cl/medios-y-prensa/libertad-educacional-y-educacion-publica-que-nos-diria-adam-smith-hoy/>

Guevara Aguay, E. (2022). *La formación en Gestión Cultural en el Ecuador. Perfil del Gestor Cultural: Cultural Management Education in Ecuador. Cultural Manager Profile. Kalpana- Revista De Investigación, (22), 7–28*. Recuperado a partir de <https://urosario.edu.co/crai> y disponible en <https://publicaciones.udet.edu.ec/index.php/kalpana/article/view/114>

Iberescena. (2023). *Ayudas a la creación en residencia. Convocatoria 2023 – 2024*. <http://www.iberescena.org/documentos/AYUDAS%20A%20LA%20CREACION%20EN%20RESIDENCIA%20CONVOCATORIA%202023%202024.pdf>

Ministerio de Cultura. (2022). *Cuatro colombianos adelantarán estudios de maestría en Estados Unidos con Becas Fulbright – Mincultura* <https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/cuatro-colombianos-adelantaran-estudios-de-maestria-en-estados-unidos-con-becas-fulbright-mincultura.aspx>

- Ministerio de Cultura de Colombia. (2020). *Plan Nacional de Cultura 2020-2030: La cultura en la base del desarrollo sostenible*.
- Ministerio de Cultura y Deporte de España. (2023). *Becas del Ministerio de Cultura y Deporte/Fulbright para la ampliación de estudios artísticos en los Estados Unidos de América* <https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/catalogo/general/20/202729/ficha/202729-2022.html>
- La Nación. (2022). *Becas o subsidios: dos culturas contrapuestas*. Recuperado a partir de <https://urosario.edu.co/crai> y disponible en <http://ar.vlex.com.ez.urosario.edu.co/vid/becas-subsidios-dos-culturas-898624065>
- López Dóriga Digital. (2019). *El origen de las becas y su importancia*. <https://lopezdoriga.com/sin-categoria/el-origen-de-las-becas-y-su-importancia/>
- Señal Memoria. (2023). *Relación entre Colombia y Estados Unidos*. <https://www.senalmemoria.co/articulos/colombia-y-estados-unidos-relaciones>
- Smith, A. (2005). *La riqueza de las naciones*. Libros I-II-33 y selección de los libros IV y V (1a. Ed., 3a. Reimp.). Madrid: Alianza.
- Zubiría, Julián. (2014). *La educación en Colombia aumenta las brechas sociales*. <https://razonpublica.com/la-educacion-en-colombia-aumenta-las-brechas-sociales/>

Anexos

Anexo 1.1

Experto 1 – Jorge Vega

FACTORES	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD				
		5	4	3	2	1	5	3	1	0	
VARIABLES INTERNAS											
1	Convocatoria pública	Es el mecanismo mediante el cual se da a conocer este programa de becas, sus beneficios, requisitos, perfil esperado y número de cupos. Este proceso se publica cada año, entre los meses de febrero y mayo, a través de la página web de Fulbright Colombia. En el marco de la convocatoria se buscan candidatos diversos, de todas las regiones y rincones de Colombia, sin importar su orientación sexual, credo, etnicidad o tipo de discapacidad.	X						X		
2	Proceso de selección	Es el proceso mediante el cual se seleccionan las personas que ganan la Beca Fulbright. Consta de dos etapas: 1. Revisión técnica (cumplimiento de requisitos): La Comisión Fulbright realiza la revisión de las aplicaciones recibidas dentro de las fechas y tiempos establecidos en la convocatoria para comprobar su elegibilidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos en los Términos de Referencia. 2. Evaluación académica: las aplicaciones que superen la etapa anterior.		X					X		
3	Costos de aplicación y sostenimiento	Reúnen aquellos recursos económicos necesarios para la realización de una beca de estudios de maestría en Estados Unidos, tales como: trámite de visa, matrícula, gastos académicos, costos de sostenimiento, ligueros, seguros médicos.		X							X
4	Beneficios de la beca	Son todos aquellos factores formales, técnicos y financieros, que se brindan a la persona ganadora de la beca, así como el prestigio profesional que otorga la misma.	X						X		
5	Formación académica	Este programa de beca exige nivel de pregrado titulado y nivel de inglés mínimo de B2 al momento de aplicar a la beca.			X					X	
6	Naturaleza de la entidad que lidera la beca	La Comisión Fulbright Colombia es el órgano binacional, creado por los gobiernos de Estados Unidos y Colombia, que a través de alianzas, fomenta la investigación colaborativa, la movilidad académica y la cooperación cultural entre los dos países.			X						X
7	Tecnología	Aquellas herramientas tecnológicas: plataforma de aplicación completamente en línea, tutoriales de acompañamiento, charlas virtuales, entre otros.				X					X
8	Recursos financieros	Gestión y consecución de recursos económicos para el sostenimiento y operación de la beca.	X							X	
9	Estrategias de comunicación	Son aquellas acciones de comunicación que se llevan a cabo a nivel interno para posicionar a este programa de becas.				X					X
10	Planes de mejora	Acciones implementadas para evaluar el programa de becas.			X					X	
VARIABLES EXTERNAS											
1	Relación binacional	La relación Colombia - Estados Unidos para el desarrollo de este programa de becas.	X							X	
2	Financieros - Económicos	Aquellos aspectos relacionados con moneda extranjera, teniendo en cuenta que los costos de esta beca se asumen en dólares. Ejemplo: Devaluación de monedas, incremento en la TRM, crisis económica mundial.		X						X	
3	Competencia	Becas de similar naturaleza u oferta que representen competencia con este programa de becas.				X					X
4	Cualificación del sector cultura	Perfancia de la formación académica posgradual del sector cultural en Colombia.			X						X
5	Riesgos para los programas de intercambio	Aquellos factores que pueden incidir en temas migratorios, cierre de fronteras, limitaciones a programas de estudio.				X					X
6	Diplomacia cultural	Para la divulgación y en algunas etapas de esta inicialiva se requiere la articulación con entidades públicas del orden local, departamental, nacional e internacional.		X						X	
7	Gestión de recursos públicos	Apalancamiento de recursos para financiamiento de la beca con fondos públicos o privados.		X					X		
8	Comunicación y marketing	Esta beca es divulgada a través de herramientas externas de comunicación: redes sociales, presencia en medios de comunicación, mailing masivo, mensajes de texto, charlas virtuales, eventos presenciales.			X						X
9	Satisfacción de partes interesadas	A través de encuestas de satisfacción y formularios de percepción se busca recopilar las observaciones y retroalimentación tanto de los aplicantes como de las personas seleccionadas.				X				X	

Anexo 1.2

Experto 2 – Alberto Roa Eslava

	FACTORES	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD				
			5	4	3	2	1	5	3	1	0	
VARIABLES INTERNAS												
1	Convocatoria pública	Es el mecanismo mediante el cual se da a conocer este programa de becas, sus beneficios, requisitos, perfil esperado y número de cupos. Este proceso se publica cada año, entre los meses de febrero y mayo, a través de la página web de Fulbright Colombia. En el marco de la convocatoria se buscan candidatos diversos, de todas las regiones y rincones de Colombia, sin importar su orientación sexual, credo, etnicidad o tipo de discapacidad.	x							x		
2	Proceso de selección	Es el proceso mediante el cual se seleccionan las personas que ganan la Beca Fulbright. Consiste de dos etapas: 1. Revisión técnica (cumplimiento de requisitos): La Comisión Fulbright realiza la revisión de las aplicaciones recibidas dentro de las fechas y tiempos establecidos en la convocatoria para comprobar su elegibilidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos en los Términos de Referencia. 2. Evaluación académica: las aplicaciones que superen la etapa anterior, serán evaluadas por comités conformados por pares evaluadores académicos, conformados por exbecarios de estos programas de becas.	x						x			
3	Costos de aplicación y sostenimiento	Reúnen aquellos recursos económicos necesarios para la realización de una beca de estudios de maestría en Estados Unidos, tales como: trámite de visa, matrícula, gastos académicos, costos de sostenimiento, tickets, seguros médicos.	x							x		
4	Beneficios de la beca	Son todos aquellos factores formativos, técnicos y financieros, que se brindan a la persona ganadora de la beca, así como el prestigio profesional que otorga la misma.		x						x		
5	Formación académica	Este programa de beca exige nivel de pregrado titulado y nivel de inglés mínimo de B2 al momento de aplicar a la beca.	x						x			
6	Naturaleza de la entidad que lidera la beca	La Comisión Fulbright Colombia es el órgano binacional, creado por los gobiernos de Estados Unidos y Colombia, que a través de alianzas, fomenta la investigación colaborativa, la movilidad académica y la cooperación cultural entre los dos países.	x						x			
7	Tecnología	Aquellas herramientas tecnológicas: plataforma de aplicación completamente en línea, tutoriales de acompañamiento, charlas virtuales, entre otros.		x						x		
8	Recursos financieros	Gestión y consecución de recursos económicos para el sostenimiento y operación de la beca.		x					x			
9	Estrategias de comunicación	Son aquellas acciones de comunicación que se llevan a cabo a nivel interno para posicionar a este programa de becas.		x						x		
10	Planes de mejora	Acciones implementadas para evaluar el programa de becas.		x					x			
VARIABLES EXTERNAS												
1	Relación binacional	La relación Colombia - Estados Unidos para el desarrollo de este programa de becas.			x					x		
2	Financieros - Económicos	Aquellos aspectos relacionados con moneda extranjera, teniendo en cuenta que los costos de esta beca se asumen en dólares. Ejemplo: Devaluación de monedas, incremento en la TRM, crisis económica mundial.		x						x		
3	Competencia	Becas de similar naturaleza u oferta que representen competencia con este programa de becas.			x						x	
4	Cualificación del sector cultura	Pertinencia de la formación académica posgradual del sector cultural en Colombia.			x					x		
5	Riesgos para los programas de intercambio	Aquellos factores que pueden incidir en temas migratorios, cierre de fronteras, limitaciones a programas de estudio.		x						x		
6	Diplomacia cultural	Para la divulgación y en algunas etapas de esta iniciativa se requiere la articulación con entidades públicas del orden local, departamental, nacional e internacional.	x						x			
7	Gestión de recursos públicos	Apalancamiento de recursos para financiamiento de la beca con fondos públicos o privados.	x						x			
8	Comunicación y marketing	Esta beca es divulgada a través de herramientas externas de comunicación: redes sociales, presencia en medios de comunicación, mailing masivo, mensajes de texto, charlas virtuales, eventos presenciales.			x					x		
9	Satisfacción de partes interesadas	A través de encuestas de satisfacción y formularios de percepción se busca recopilar las observaciones y retroalimentación tanto de los aplicantes como de las personas seleccionadas.		x							x	

Anexo 1.3

Experto 3 – Angie Carolina Pinzón

FACTORES	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD													
		5	4	3	2	1	5	3	1	0										
VARIABLES INTERNAS																				
1	Convocatoria pública	Es el mecanismo mediante el cual se da a conocer este programa de becas, sus beneficios, requisitos, perfil esperado y número de cupos. Este proceso se publica cada año, entre los meses de febrero y mayo, a través de la página web de Fulbright Colombia. En el marco de la convocatoria se buscan candidatos diversos, de todas las regiones y rincones de Colombia, sin importar su orientación sexual, credo, etnicidad o tipo de discapacidad.	x							x										YO NO HE PODIDO APLICAR POR EL ENFQUE AFRO DE LOS ULTIMOS TRES AÑOS
2	Proceso de selección	Es el proceso mediante el cual se seleccionan las personas que ganan la Beca Fulbright. Consta de dos etapas: 1. Revisión técnica (cumplimiento de requisitos): La Comisión Fulbright realiza la revisión de las aplicaciones recibidas dentro de las fechas y tiempos establecidos en la convocatoria para comprobar su elegibilidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos en los Términos de Referencia. 2. Evaluación académica: las aplicaciones que superen la etapa anterior, serán evaluadas por comités conformados por pares evaluadores académicos, conformados por exbecarios de estos programas de becas.	x								x									
3	Costos de aplicación y sostenimiento	Reúnen aquellos recursos económicos necesarios para la realización de una beca de estudios de maestría en Estados Unidos, tales como: trámite de visa, matrícula, gastos académicos, costos de sostenimiento, tickets, seguros médicos.	x								x									
4	Beneficios de la beca	Son todos aquellos factores formativos, técnicos y financieros, que se brindan a la persona ganadora de la beca, así como el prestigio profesional que otorga la misma.		x								x								
5	Formación académica	Este programa de beca exige nivel de pregrado titulado y nivel de inglés mínimo de B2 al momento de aplicar a la beca.	x									x								CULTURALES NO SON BILINGUES, DEBERIA CONSIDERARSE
6	Naturaleza de la entidad que lidera la beca	La Comisión Fulbright Colombia es el órgano binacional creado por los gobiernos de Estados Unidos y Colombia, que a través de alianzas, fomenta la investigación colaborativa, la movilidad académica y la cooperación cultural entre los dos países.		x								x								
7	Tecnología	Aquellas herramientas tecnológicas: plataforma de aplicación completamente en línea, tutoriales de acompañamiento, charlas virtuales, entre otros.	x									x								GESTORES CULTURALES TIENEN ACCESO O MANEJO A HERRAMIENTAS TIC
8	Recursos financieros	Gestión y consecución de recursos económicos para el sostenimiento y operación de la beca.	x								x									POLITICA DEL GOBIERNO NACIONAL
9	Estrategias de comunicación	Son aquellas acciones de comunicación que se llevan a cabo a nivel interno para posicionar a este programa de becas.	x									x								DE HERRAMIENTAS COMO LAS RADIOS O PROGRAMAS
10	Planes de mejora	Acciones implementadas para evaluar el programa de becas.			x									x						NO SE CONOCEN ESTOS PROCESOS
VARIABLES EXTERNAS																				
1	Relación binacional	La relación Colombia - Estados Unidos para el desarrollo de este programa de becas.	x									x								
2	Financieros - Económicos	Aquellos aspectos relacionados con moneda extranjera, teniendo en cuenta que los costos de esta beca se asumen en dólares. Ejemplo: Devaluación de monedas, incremento en la TRM, crisis económica mundial.	x									x								NO ENCONTRAN BECAS PARA EL SECTOR Y NO TIENEN VISAS
3	Competencia	Becas de similar naturaleza u oferta que representen competencia con este programa de becas.			x								x							ENCUENTRAN BECAS PARA EL SECTOR Y NO TIENEN VISAS
4	Cualificación del sector cultural	Perfincencia de la formación académica posgradual del sector cultural en Colombia.	x									x								NO ENCONTRAN BECAS PARA EL SECTOR Y NO TIENEN VISAS
5	Riesgos para los programas de intercambio	Aquellos factores que pueden incidir en temas migratorios, cierre de fronteras, limitaciones a programas de estudio.	x									x								GESTORES CULTURALES TIENEN VISA Y EL TRAMITE ES
6	Diplomacia cultural	Para la divulgación y en algunas etapas de esta iniciativa se requiere la articulación con entidades públicas del orden local, departamental, nacional e internacional.		x								x								
7	Gestión de recursos públicos	Apalancamiento de recursos para financiamiento de la beca con fondos públicos o privados.	x									x								DEBEN GESTIONARSE RECURSOS DESDE LA VIGENCIA ANTERIOR
8	Comunicación y marketing	Esta beca es divulgada a través de herramientas externas de comunicación: redes sociales, presencia en medios de comunicación, mailing masivo, mensajes de texto, charlas virtuales, eventos presenciales.		x									x							
9	Satisfacción de partes interesadas	A través de encuestas de satisfacción y formularios de percepción se busca recopilar las observaciones y retroalimentación tanto de los aplicantes como de las personas seleccionadas.		x									x							

Anexo 1.4

Experto 4 – Alejandro Morales

11	12	FACTORES	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD					
				5	4	3	2	1	5	3	1	0		
13	VARIABLES INTERNAS													
14	1	Convocatoria pública	Es el mecanismo mediante el cual se da a conocer este programa de becas, sus beneficios, requisitos, perfil esperado y número de cupos. Este proceso se publica cada año, entre los meses de febrero y mayo, a través de la página web de Fulbright Colombia. En el marco de la convocatoria se buscan candidatos diversos, de todas las regiones y rincones de Colombia, sin importar su orientación sexual, credo, etnicidad o tipo de discapacidad.	x							x			
15	2	Proceso de selección	Es el proceso mediante el cual se seleccionan las personas que ganan la Beca Fulbright. Consta de dos etapas: 1. Revisión técnica (cumplimiento de requisitos): La Comisión Fulbright realiza la revisión de las aplicaciones recibidas dentro de las fechas y tiempos establecidos en la convocatoria para comprobar su elegibilidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos en los Términos de Referencia. 2. Evaluación académica: las aplicaciones que superen la etapa anterior, serán evaluadas por comités conformados por pares evaluadores académicos conformados por ex becarios de estos programas de becas.		x						x			
16	3	Costos de aplicación y sostenimiento	Reúnen aquellos recursos económicos necesarios para la realización de una beca de estudios de maestría en Estados Unidos, tales como: trámite de visa, matrícula, gastos académicos, costos de sostenimiento, alquileres, seguros médicos.	x							x			
17	4	Beneficios de la beca	Son todos aquellos factores formativos, técnicos y financieros, que se brindan a la persona ganadora de la beca, así como el prestigio profesional que otorga la misma.	x								x		
18	5	Formación académica	Este programa de beca exige nivel de pregrado titulado y nivel de inglés mínimo de B2 al momento de aplicar a la beca.		x							x		
19	6	Naturaleza de la entidad que lidera la beca	La Comisión Fulbright Colombia es el órgano binacional, creado por los gobiernos de Estados Unidos y Colombia, que a través de alianzas, fomenta la investigación colaborativa, la movilidad académica y la cooperación cultural entre los dos países.					x					x	
20	7	Tecnología	Aquellas herramientas tecnológicas: plataforma de aplicación completamente en línea, tutoriales de acompañamiento, charlas virtuales, entre otros.		x									
21	8	Recursos financieros	Gestión y consecución de recursos económicos para el sostenimiento y operación de la beca.	x							x			
22	9	Estrategias de comunicación	Son aquellas acciones de comunicación que se llevan a cabo a nivel interno para posicionar a este programa de becas.					x				x		
23	10	Planes de mejora	Acciones implementadas para evaluar el programa de becas.				x						x	
24	VARIABLES EXTERNAS													
25	1	Relación binacional	La relación Colombia - Estados Unidos para el desarrollo de este programa de becas.		x						x			
26	2	Financieros - Económicos	Aquellos aspectos relacionados con moneda extranjera, teniendo en cuenta que los costos de esta beca se asumen en dólares. Ejemplo: Devaluación de monedas, incremento en la TRM, crisis económica mundial.	x								x		
27	3	Competencia	Becas de similar naturaleza u oferta que representen competencia con este programa de becas.				x							x
28	4	Cualificación del sector cultura	Pertinencia de la formación académica posgradual del sector cultural en Colombia.				x						x	
29	5	Riesgos para los programas de intercambio	Aquellos factores que pueden incidir en temas migratorios, cierre de fronteras, limitaciones a programas de estudio.		x									x
30	6	Diplomacia cultural	Para la divulgación y en algunas etapas de esta iniciativa se requiere la articulación con entidades públicas del orden local, departamental, nacional e internacional.				x							x
31	7	Gestión de recursos públicos	Apalancamiento de recursos para financiamiento de la beca con fondos públicos o privados.									x		
32	8	Comunicación y marketing	Esta beca es divulgada a través de herramientas externas de comunicación: redes sociales, presencia en medios de comunicación, mailing masivo, mensajes de texto, charlas virtuales, eventos presenciales.				x						x	
33	9	Satisfacción de partes interesadas	A través de encuestas de satisfacción y formularios de percepción se busca recopilar las observaciones y retroalimentación tanto de los aplicantes como de las personas seleccionadas.					x					x	

Anexo 1.5

Expero 5 - Adriana Prieto

1	2	3	FACTORES	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD							
					5	4	3	2	1	5	3	1	0				
VARIABLES INTERNAS																	
1	1	1	1	Convocatoria pública	Es el mecanismo mediante el cual se da a conocer este programa de becas, sus beneficios, requisitos, perfil esperado y número de cupos. Este proceso se publica cada año, entre los meses de febrero y mayo, a través de la página web de Fulbright Colombia. En el marco de la convocatoria se buscan candidatos diversos, de todas las regiones y rincones de Colombia, sin importar su orientación sexual, credo, etnicidad o tipo de discapacidad.	x							x				
1	2	1	2	Proceso de selección	Es el proceso mediante el cual se seleccionan las personas que ganan la Beca Fulbright. Consta de dos etapas: 1. Revisión técnica (cumplimiento de requisitos): La Comisión Fulbright realiza la revisión de las aplicaciones recibidas dentro de las fechas y tiempos establecidos en la convocatoria para comprobar su elegibilidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos en los Términos de Referencia. 2. Evaluación académica: las aplicaciones que superen la etapa anterior, serán evaluadas por comités conformados por pares evaluadores académicos conformados por exbecarios de estos programas de becas.	x							x				
3	3	5	3	Costos de aplicación y sostenimiento	Reúnen aquellos recursos económicos necesarios para la realización de una beca de estudios de maestría en Estados Unidos, tales como: trámite de visa, matrícula, gastos académicos, costos de sostenimiento, tickets, seguros médicos.		x						x				
5	4	7	4	Beneficios de la beca	Son todos aquellos factores formativos, técnicos y financieros, que se brindan a la persona ganadora de la beca, así como el prestigio profesional que otorga la misma.	x							x				
7	5	3	5	Formación académica	Este programa de beca exige nivel de pregrado titulado y nivel de inglés mínimo de B2 al momento de aplicar a la beca.				x				x				
3	6	3	6	Naturaleza de la entidad que lidera la beca	La Comisión Fulbright Colombia es el órgano binacional, creado por los gobiernos de Estados Unidos y Colombia, que a través de alianzas, fomenta la investigación colaborativa, la movilidad académica y la cooperación cultural entre los dos países.	x							x				
3	7	3	7	Tecnología	Aquellas herramientas tecnológicas: plataforma de aplicación completamente en línea, tutoriales de acompañamiento, charlas virtuales, entre otros.		x							x			
3	8	1	8	Recursos financieros	Gestión y consecución de recursos económicos para el sostenimiento y operación de la beca.		x						x				
1	9	2	9	Estrategias de comunicación	Son aquellas acciones de comunicación que se llevan a cabo a nivel interno para posicionar a este programa de becas.	x							x				
2	10	3	10	Planes de mejora	Acciones implementadas para evaluar el programa de becas.		x							x			
VARIABLES EXTERNAS																	
1	1	5	1	Relación binacional	La relación Colombia - Estados Unidos para el desarrollo de este programa de becas.			x					x				
5	2	5	2	Financieros - Económicos	Aquellos aspectos relacionados con moneda extranjera, teniendo en cuenta que los costos de esta beca se asumen en dólares. Ejemplo: Devaluación de monedas, incremento en la TRM, crisis económica mundial.		x						x				
5	3	7	3	Competencia	Becas de similar naturaleza u oferta que representen competencia con este programa de becas.	x							x				
7	4	3	4	Cualificación del sector cultura	Perinencia de la formación académica posgradual del sector cultural en Colombia.	x							x				
3	5	3	5	Riesgos para los programas de intercambio	Aquellos factores que pueden incidir en temas migratorios, cierre de fronteras, limitaciones a programas de estudio.			x						x			
3	6	3	6	Diplomacia cultural	Para la divulgación y en algunas etapas de esta iniciativa se requiere la articulación con entidades públicas del orden local, departamental, nacional e internacional.				x						x		
3	7	1	7	Gestión de recursos públicos	Apalancamiento de recursos para financiamiento de la beca con fondos públicos o privados.	x							x				
1	8	2	8	Comunicación y marketing	Esta beca es divulgada a través de herramientas externas de comunicación: redes sociales, presencia en medios de comunicación, mailing masivo, mensajes de texto, charlas virtuales, eventos presenciales.		x							x			
2	9	3	9	Satisfacción de partes interesadas	A través de encuestas de satisfacción y formularios de percepción se busca recopilar las observaciones y retroalimentación tanto de los aplicantes como de las personas seleccionadas.			x							x		

**Anexo 1.6 –
Experto 6 - Alexandra Peláez**

FACTORES	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD				
		5	4	3	2	1	5	3	1	0	
VARIABLES INTERNAS											
1	Convocatoria pública	Es el mecanismo mediante el cual se da a conocer este programa de becas, sus beneficios, requisitos, perfil esperado y número de cupos. Este proceso se publica cada año, entre los meses de febrero y mayo, a través de la página web de Fulbright Colombia. En el marco de la convocatoria se buscan candidatos diversos, de todas las regiones y rincones de Colombia, sin importar su orientación sexual, credo, etnicidad o tipo de discapacidad.	x							x	
2	Proceso de selección	Es el proceso mediante el cual se seleccionan las personas que ganan la Beca Fulbright. Consta de dos etapas: 1. Revisión técnica (cumplimiento de requisitos): La Comisión Fulbright realiza la revisión de las aplicaciones recibidas dentro de las fechas y tiempos establecidos en la convocatoria para comprobar su elegibilidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos en los Términos de Referencia. 2. Evaluación académica: las aplicaciones que superen la etapa anterior, serán evaluadas por comités conformados por pares evaluadores académicos, conformados por exbecarios de estos programas de becas.	x							x	
3	Costos de aplicación y sostenimiento	Reúnen aquellos recursos económicos necesarios para la realización de una beca de estudios de maestría en Estados Unidos, tales como: trámite de visa, matrícula, gastos académicos, costos de sostenimiento, tiquetes, seguros médicos.	x							x	
4	Beneficios de la beca	Son todos aquellos factores formativos, técnicos y financieros, que se brindan a la persona ganadora de la beca, así como el prestigio profesional que otorga la misma.	x							x	
5	Formación académica	Este programa de beca exige nivel de pregrado titulado y nivel de inglés mínimo de B2 al momento de aplicar a la beca.		x						x	
6	Naturaleza de la entidad que lidera la beca	La Comisión Fulbright Colombia es el órgano binacional, creado por los gobiernos de Estados Unidos y Colombia, que a través de alianzas, fomenta la investigación colaborativa, la movilidad académica y la cooperación cultural entre los dos países.	x							x	
7	Tecnología	Aquellas herramientas tecnológicas: plataforma de aplicación completamente en línea, tutoriales de acompañamiento, charlas virtuales, entre otros.		x						x	
8	Recursos financieros	Gestión y consecución de recursos económicos para el sostenimiento y operación de la beca.	x							x	
9	Estrategias de comunicación	Son aquellas acciones de comunicación que se llevan a cabo a nivel interno para posicionar a este programa de becas.		x						x	
10	Planes de mejora	Acciones implementadas para evaluar el programa de becas.		x						x	
VARIABLES EXTERNAS											
1	Relación binacional	La relación Colombia - Estados Unidos para el desarrollo de este programa de becas.		x						x	
2	Financieros - Económicos	Aquellos aspectos relacionados con moneda extranjera, teniendo en cuenta que los costos de esta beca se asumen en dólares. Ejemplo: Devaluación de monedas, incremento en la TRM, crisis económica mundial.			x					x	
3	Competencia	Becas de similar naturaleza u oferta que representen competencia con este programa de becas.		x						x	
4	Cualificación del sector cultura	Pertinencia de la formación académica posgradual del sector cultural en Colombia.			x					x	
5	Riesgos para los programas de intercambio	Aquellos factores que pueden incidir en temas migratorios, cierre de fronteras, limitaciones a programas de estudio.			x					x	
6	Diplomacia cultural	Para la divulgación y en algunas etapas de esta iniciativa se requiere la articulación con entidades públicas del orden local, departamental, nacional e internacional.		x						x	
7	Gestión de recursos públicos	Apelancamiento de recursos para financiamiento de la beca con fondos públicos o privados.		x						x	
8	Comunicación y marketing	Esta beca es divulgada a través de herramientas externas de comunicación: redes sociales, presencia en medios de comunicación, mailing masivo, mensajes de texto, charlas virtuales, eventos presenciales.		x							x
9	Satisfacción de partes interesadas	A través de encuestas de satisfacción y formularios de percepción se busca recopilar las observaciones y retroalimentación tanto de los aplicantes como de las personas seleccionadas.		x							x

Anexo 1.7

Experto 1.7 – Angie González

FACTORES	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD				
		5	4	3	2	1	5	3	1	0	
VARIABLES INTERNAS											
1	Convocatoria pública	Es el mecanismo mediante el cual se da a conocer este programa de becas, sus beneficios, requisitos, perfil esperado y número de cupos. Este proceso se publica cada año, entre los meses de febrero y mayo, a través de la página web de Fulbright Colombia. En el marco de la convocatoria se buscan candidatos diversos, de todas las regiones y rincones de Colombia, sin importar su orientación sexual, credo, etnicidad o tipo de discapacidad.	X							X	
2	Proceso de selección	Es el proceso mediante el cual se seleccionan las personas que ganan la Beca Fulbright. Consta de dos etapas: 1. Revisión técnica (cumplimiento de requisitos): La Comisión Fulbright realiza la revisión de las aplicaciones recibidas dentro de las fechas y tiempos establecidos en la convocatoria para comprobar su elegibilidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos en los Términos de Referencia. 2. Evaluación académica: las aplicaciones que superen la etapa anterior, serán evaluadas por comités conformados por pares evaluadores académicos, confirmados por exbecarios de estos programas de becas.			X					X	
3	Costos de aplicación y sostenimiento	Reúnen aquellos recursos económicos necesarios para la realización de una beca de estudios de maestría en Estados Unidos, tales como: trámite de visa, matrícula, gastos académicos, costos de sostenimiento, alquileres, seguros médicos.		X							X
4	Beneficios de la beca	Son todos aquellos factores formativos, técnicos y financieros, que se brindan a la persona ganadora de la beca, así como el prestigio profesional que otorga la misma.		X							X
5	Formación académica	Este programa de beca exige nivel de pregrado titulado y nivel de inglés mínimo de B2 al momento de aplicar a la beca.	X							X	
6	Naturaleza de la entidad que lidera la beca	La Comisión Fulbright Colombia es el órgano binacional, creado por los gobiernos de Estados Unidos y Colombia, que a través de alianzas, fomenta la investigación colaborativa, la movilidad académica y la cooperación cultural entre los dos países.			X					X	
7	Tecnología	Aquellas herramientas tecnológicas: plataforma de aplicación completamente en línea, tutoriales de acompañamiento, charlas virtuales, entre otros.		X					X		
8	Recursos financieros	Gestión y consecución de recursos económicos para el sostenimiento y operación de la beca.	X								X
9	Estrategias de comunicación	Son aquellas acciones de comunicación que se llevan a cabo a nivel interno para posicionar a este programa de becas.		X						X	
10	Planes de mejora	Acciones implementadas para evaluar el programa de becas.			X						X
VARIABLES EXTERNAS											
1	Relación binacional	La relación Colombia - Estados Unidos para el desarrollo de este programa de becas.		X						X	
2	Financieros - Económicos	Aquellos aspectos relacionados con moneda extranjera, teniendo en cuenta que los costos de esta beca se asumen en dólares. Ejemplo: Devaluación de monedas, incremento en la TRM, crisis económica mundial.	X								X
3	Competencia	Becas de similar naturaleza u oferta que representen competencia con este programa de becas.			X				X		
4	Cualificación del sector cultura	Perinencia de la formación académica posgradual del sector cultural en Colombia.			X						
5	Riesgos para los programas de intercambio	Aquellos factores que pueden incidir en temas migratorios, cierre de fronteras, limitaciones a programas de estudio.				X					
6	Diplomacia cultural	Para la divulgación y en algunas etapas de esta iniciativa se requiere la articulación con entidades públicas del orden local, departamental, nacional e internacional.					X				
7	Gestión de recursos públicos	Apalancamiento de recursos para financiamiento de la beca con fondos públicos o privados.				X				X	
8	Comunicación y marketing	Esta beca es divulgada a través de herramientas externas de comunicación: redes sociales, presencia en medios de comunicación, mailing masivo, mensajes de texto, charlas virtuales, eventos presenciales.	X							X	
9	Satisfacción de partes	A través de encuestas de satisfacción y formularios de percepción se busca				X				X	

Anexo 1.8

Experto 8 – Laura Montoya

FACTORES	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD				
		5	4	3	2	1	5	3	1	0	
VARIABLES INTERNAS											
1	Convocatoria pública	Es el mecanismo mediante el cual se da a conocer este programa de becas, sus beneficios, requisitos, perfil esperado y número de cupos. Este proceso se publica cada año, entre los meses de febrero y mayo, a través de la página web de Fulbright Colombia. En el marco de la convocatoria se buscan candidatos diversos, de todas las regiones y rincones de Colombia, sin importar su orientación sexual, credo, etnicidad o tipo de discapacidad.	X						X		
2	Proceso de selección	Es el proceso mediante el cual se seleccionan las personas que ganan la Beca Fulbright. Consta de dos etapas: 1. Revisión técnica (cumplimiento de requisitos): La Comisión Fulbright realiza la revisión de las aplicaciones recibidas dentro de las fechas y tiempos establecidos en la convocatoria para comprobar su elegibilidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos en los Términos de Referencia. 2. Evaluación académica: las aplicaciones que superen la etapa anterior, serán evaluadas por comités conformados por pares evaluadores académicos, conformados por exbecarios de estos programas de becas.		X						X	
3	Costos de aplicación y sostenimiento	Reúnen aquellos recursos económicos necesarios para la realización de una beca de estudios de maestría en Estados Unidos, tales como: trámite de visa, matrícula, gastos académicos, costos de sostenimiento, ligueros, seguros médicos.		X							X
4	Beneficios de la beca	Son todos aquellos factores formativos, técnicos y financieros, que se brindan a la persona ganadora de la beca, así como el prestigio profesional que otorga la misma.	X							X	
5	Formación académica	Este programa de beca exige nivel de pregrado titulado y nivel de inglés mínimo de B2 al momento de aplicar a la beca.		X							X
6	Naturaleza de la entidad que lidera la beca	La Comisión Fulbright Colombia es el órgano binacional, creado por los gobiernos de Estados Unidos y Colombia, que a través de alianzas, fomenta la investigación colaborativa, la movilidad académica y la cooperación cultural entre los dos países.		X					X		
7	Tecnología	Aquellas herramientas tecnológicas: plataforma de aplicación completamente en línea, tutoriales de acompañamiento, charlas virtuales, entre otros.		X						X	
8	Recursos financieros	Gestión y consecución de recursos económicos para el sostenimiento y operación de la beca.	X						X		
9	Estrategias de comunicación	Son aquellas acciones de comunicación que se llevan a cabo a nivel interno para posicionar a este programa de becas.		X					X		
10	Planes de mejora	Acciones implementadas para evaluar el programa de becas.		X						X	
VARIABLES EXTERNAS											
1	Relación binacional	La relación Colombia - Estados Unidos para el desarrollo de este programa de becas.			X					X	
2	Financieros - Económicos	Aquellos aspectos relacionados con moneda extranjera, teniendo en cuenta que los costos de esta beca se asumen en dólares. Ejemplo: Devaluación de monedas, incremento en la TRM, crisis económica mundial.		X						X	
3	Competencia	Becas de similar naturaleza u oferta que representen competencia con este programa de becas.				X					X
4	Cualificación del sector cultura	Relevancia de la formación académica posgradual del sector cultural en Colombia.	X						X		
5	Riesgos para los programas de intercambio	Aquellos factores que pueden incidir en temas migratorios, cierre de fronteras, limitaciones a programas de estudio.		X						X	
6	Diplomacia cultural	Para la divulgación y en algunas etapas de esta iniciativa se requiere la articulación con entidades públicas del orden local, departamental, nacional e internacional.		X					X		
7	Gestión de recursos públicos	Apalancamiento de recursos para financiamiento de la beca con fondos públicos o privados.	X						X		
8	Comunicación y marketing	Esta beca es divulgada a través de herramientas externas de comunicación: redes sociales, presencia en medios de comunicación, mailing masivo, mensajes de texto, charlas virtuales, eventos presenciales.		X						X	
9	Satisfacción de partes interesadas	A través de encuestas de satisfacción y formularios de percepción se busca recopilar las observaciones y retroalimentación tanto de los aplicantes como de las personas seleccionadas.	X							X	

Anexo. 1.9

Experto 9 – Alexandra Cadena

FACTORES	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD				
		5	4	3	2	1	5	3	1	0	
ARIABLES INTERNAS											
1	Convocatoria pública	Es el mecanismo mediante el cual se da a conocer este programa de becas, sus beneficios, requisitos, perfil esperado y número de cupos. Este proceso se publica cada año, entre los meses de febrero y mayo, a través de la página web de Fulbright Colombia. En el marco de la convocatoria se buscan candidatos diversos, de todas las regiones y rincones de Colombia, sin importar su orientación sexual, credo, etnicidad o tipo de discapacidad.			X					X	
2	Proceso de selección	Es el proceso mediante el cual se seleccionan las personas que ganan la Beca Fulbright. Consta de dos etapas: 1. Revisión técnica (cumplimiento de requisitos): La Comisión Fulbright realiza la revisión de las aplicaciones recibidas dentro de las fechas y tiempos establecidos en la convocatoria para comprobar su elegibilidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos en los Términos de Referencia. 2. Evaluación académica: las aplicaciones que superen la etapa anterior, serán evaluadas por comités conformados por pares evaluadores académicos, conformados por exbecarios de estos programas de becas.		X					X		
3	Costos de aplicación y sostenimiento	Reúnen aquellos recursos económicos necesarios para la realización de una beca de estudios de maestría en Estados Unidos, tales como: trámite de visa, matrícula, gastos académicos, costos de sostenimiento, ligueros, seguros médicos.		X						X	
4	Beneficios de la beca	Son todos aquellos factores formativos, técnicos y financieros, que se brindan a la persona ganadora de la beca, así como el prestigio profesional que otorga la misma.	X						X		
5	Formación académica	Este programa de beca exige nivel de pregrado titulado y nivel de inglés mínimo de B2 al momento de aplicar a la beca.			X					X	
6	Naturaleza de la entidad que lidera la beca	La Comisión Fulbright Colombia es el órgano binacional, creado por los gobiernos de Estados Unidos y Colombia, que a través de alianzas, fomenta la investigación colaborativa, la movilidad académica y la cooperación cultural entre los dos países.	X						X		
7	Tecnología	Aquellas herramientas tecnológicas: plataforma de aplicación completamente en línea, tutoriales de acompañamiento, charlas virtuales, entre otros.			X				X		
8	Recursos financieros	Gestión y consecución de recursos económicos para el sostenimiento y operación de la beca.		X					X		
9	Estrategias de comunicación	Son aquellas acciones de comunicación que se llevan a cabo a nivel interno para posicionar a este programa de becas.			X				X		
10	Planes de mejora	Acciones implementadas para evaluar el programa de becas.		X					X		
ARIABLES EXTERNAS											
1	Relación binacional	La relación Colombia - Estados Unidos para el desarrollo de este programa de becas.		X						X	
2	Financieros - Económicos	Aquellos aspectos relacionados con moneda extranjera, teniendo en cuenta que los costos de esta beca se asumen en dólares. Ejemplo: Devaluación de monedas, incremento en la TRM, crisis económica mundial.	X							X	
3	Competencia	Becas de similar naturaleza u oferta que representen competencia con este programa de becas.			X					X	
4	Cualificación del sector cultura	Pertinencia de la formación académica posgradual del sector cultural en Colombia.	X						X		
5	Riesgos para los programas de intercambio	Aquellos factores que pueden incidir en temas migratorios, cierre de fronteras, limitaciones a programas de estudio.		X					X		
6	Diplomacia cultural	Para la divulgación y en algunas etapas de esta iniciativa se requiere la articulación con entidades públicas del orden local, departamental, nacional e internacional.		X					X		
7	Gestión de recursos públicos	Apalancamiento de recursos para financiamiento de la beca con fondos públicos o privados.	X						X		
8	Comunicación y marketing	Esta beca es divulgada a través de herramientas externas de comunicación: redes sociales, presencia en medios de comunicación, mailing masivo, mensajes de texto, charlas virtuales, eventos presenciales.			X				X		
9	Satisfacción de partes interesadas	A través de encuestas de satisfacción y formularios de percepción se busca recopilar las observaciones y retroalimentación tanto de los aplicantes como de las personas seleccionadas.		X						X	

Anexo 1.10

Experto 10 – Diana Camacho

FACTORES		DEFINICIÓN	5	4	3	2	1	5	3	1	0
VARIABLES INTERNAS											
1	Convocatoria pública	Es el mecanismo mediante el cual se da a conocer este programa de becas, sus beneficios, requisitos, perfil esperado y número de cupos. Este proceso se publica cada año, entre los meses de febrero y mayo, a través de la página web de Fulbright Colombia. En el marco de la convocatoria se buscan candidatos diversos, de todas las regiones y rincones de Colombia, sin importar su orientación sexual, credo, etnicidad o tipo de discapacidad.				X				X	
2	Proceso de selección	Es el proceso mediante el cual se seleccionan las personas que ganan la Beca Fulbright. Consta de dos etapas: 1. Revisión técnica (cumplimiento de requisitos): La Comisión Fulbright realiza la revisión de las aplicaciones recibidas dentro de las fechas y tiempos establecidos en la convocatoria para comprobar su elegibilidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos en los Términos de Referencia. 2. Evaluación académica: las aplicaciones que superen la etapa anterior, serán evaluadas por comités conformados por pares evaluadores académicos, conformados por exbecarios de estos programas de becas.		X						X	
3	Costos de aplicación y sostenimiento	Reúnen aquellos recursos económicos necesarios para la realización de una beca de estudios de maestría en Estados Unidos, tales como: trámite de visa, matrícula, gastos académicos, costos de sostenimiento, tickets, seguros médicos.	X						X		
4	Beneficios de la beca	Son todos aquellos factores formativos, técnicos y financieros, que se brindan a la persona ganadora de la beca, así como el prestigio profesional que otorga la misma.	X						X		
5	Formación académica	Este programa de beca exige nivel de pregrado titulado y nivel de inglés mínimo de B2 al momento de aplicar a la beca.	X						X		
6	Naturaleza de la entidad que lidera la beca	La Comisión Fulbright Colombia es el órgano binacional, creado por los gobiernos de Estados Unidos y Colombia, que a través de alianzas, fomenta la investigación colaborativa, la movilidad académica y la cooperación cultural entre los dos países.		X				X			
7	Tecnología	Aquellas herramientas tecnológicas: plataforma de aplicación completamente en línea, tutoriales de acompañamiento, charlas virtuales, entre otros.				X				X	
8	Recursos financieros	Gestión y consecución de recursos económicos para el sostenimiento y operación de la beca.	X					X			
9	Estrategias de comunicación	Son aquellas acciones de comunicación que se llevan a cabo a nivel interno para posicionar a este programa de becas.									X
10	Planes de mejora	Acciones implementadas para evaluar el programa de becas.			X					X	
VARIABLES EXTERNAS											
1	Relación binacional	La relación Colombia - Estados Unidos para el desarrollo de este programa de becas.	X					X			
2	Financieros - Económicos	Aquellos aspectos relacionados con moneda extranjera, teniendo en cuenta que los costos de esta beca se asumen en dólares. Ejemplo: Devaluación de monedas, incremento en la TRM, crisis económica mundial.	X					X			
3	Competencia	Becas de similar naturaleza u oferta que representen competencia con este programa de becas.				X				X	
4	Cualificación del sector cultura	Pertinencia de la formación académica posgradual del sector cultural en Colombia.		X					X		
5	Riesgos para los programas de intercambio	Aquellos factores que pueden incidir en temas migratorios, cierre de fronteras, limitaciones a programas de estudio.			X					X	
6	Diplomacia cultural	Para la divulgación y en algunas etapas de esta iniciativa se requiere la articulación con entidades públicas del orden local, departamental, nacional e internacional.	X					X			
7	Gestión de recursos públicos	Apostalamiento de recursos para financiamiento de la beca con fondos públicos o privados.	X					X			
8	Comunicación y marketing	Esta beca es divulgada a través de herramientas externas de comunicación: redes sociales, presencia en medios de comunicación, mailing masivo, mensajes de texto, charlas virtuales, eventos presenciales.				X				X	
9	Satisfacción de partes interesadas	A través de encuestas de satisfacción y formularios de percepción se busca recopilar las observaciones y retroalimentación tanto de los aplicantes como de las personas seleccionadas.				X				X	

Anexo 2.1

Instrumento aplicado a Experto 1, Adriana Prieto – Directora de Programas de Fulbright Colombia, con respectivas respuestas de hipótesis

Identificación de hipótesis de futuro

Variable	H1	H2	H3
Relación binacional	En el año 2033, Colombia y Estados Unidos, tras 211 años de lazos bilaterales, mantendrán relaciones fuertes y continuarán siendo socios estratégicos en materia diplomática.	En el año 2033, la relación entre Colombia y Estados Unidos de América se mantiene estable y se sigue fortaleciendo. Durante este tiempo, la educación y la movilidad académica son una prioridad para ambas naciones.	En el año 2033, Colombia y Estados Unidos, presentarán diferencias en temas medio ambientales, lucha de drogas y en temas migratorios, lo que generará crisis en las relaciones bilaterales, poniendo en riesgo las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales.
Recursos financieros (presupuesto)	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia mantendrá los aportes en dólares por parte del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano volverá a financiar esta iniciativa.	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia tendrá un aumento del 4% de aportes en dólares por parte del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano hará un aumento proporcional a la variación peso frente al dólar.	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia tendrá una reducción del 10% de aportes del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano retirará sus aportes para esta iniciativa.
Convocatoria pública	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contará con cuatro cupos para este programa de becas.	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contará con ocho cupos para este programa de becas.	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas no contará con cupos para este programa de becas.
Beneficios	En 2033, las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contarán con el 100% de beneficios que otorga esta beca.	En 2033, las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contarán con los beneficios más un aumento adicional para estipendio proporcional a la variación peso frente al dólar.	En 2033, no existirán beneficios para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas.

Anexo 2.2

Instrumento aplicado a Experto 2, Juan David Romero Coordinador Financiero, Fulbright Colombia, con respectivas respuestas de hipótesis

Identificación de hipótesis de futuro

Variable	H1	H2	H3
Relación binacional	En el año 2033, Colombia y Estados Unidos, tras 211 años de lazos bilaterales, mantendrán relaciones fuertes y continuarán siendo socios estratégicos en materia diplomática.	En el año 2033, la relación entre Colombia y Estados Unidos de América se mantiene estable y se sigue fortaleciendo. Durante este tiempo, la educación y la movilidad académica son una prioridad para ambas naciones.	En el año 2033, Colombia y Estados Unidos, presentarán diferencias en temas medio ambientales, lucha de drogas y en temas migratorios, lo que generará crisis en las relaciones bilaterales, poniendo en riesgo las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales.
Recursos financieros (presupuesto)	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia mantendrá los aportes en dólares por parte del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano volverá a financiar esta iniciativa.	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia tendrá un aumento del 40% de aportes en dólares por parte del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano hará un aumento proporcional a la variación peso frente al dólar.	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia tendrá una reducción del 10% de aportes del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano retirará sus aportes para esta iniciativa.
Convocatoria pública	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contará con cuatro cupos para este programa de becas.	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contará con ocho cupos para este programa de becas.	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas no contará con cupos para este programa de becas.
Beneficios	En 2033, las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contarán con el 100% de beneficios que otorga esta beca.	En 2033, las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contarán con los beneficios base más un aumento adicional para estipendio proporcional a la variación peso frente al dólar.	En 2033, no existirán beneficios para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas.

Anexo 2.3

Instrumento aplicado a Experto 3, Silvia Villamizar, Coordinadora de Programa de Fulbright Colombia, con respectivas respuestas de hipótesis

Identificación de hipótesis de futuro

Variable	H1	H2	H3
Relación binacional	En el año 2033, Colombia y Estados Unidos, tras 211 años de lazos bilaterales, mantendrán relaciones fuertes y continuarán siendo socios estratégicos en materia diplomática.	En el año 2033, la relación entre Colombia y Estados Unidos de América se mantiene estable y se sigue fortaleciendo. Durante este tiempo, la educación y la movilidad académica son una prioridad para ambas naciones.	En el año 2033, Colombia y Estados Unidos, presentarán diferencias en temas medio ambientales, lucha de drogas y en temas migratorios, lo que generará crisis en las relaciones bilaterales, poniendo en riesgo las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales.
Recursos financieros (presupuesto)	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia mantendrá los aportes en dólares por parte del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano volverá a financiar esta iniciativa.	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia tendrá un aumento del 4% de aportes en dólares por parte del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano hará un aumento proporcional a la variación peso frente al dólar.	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia tendrá una reducción del 10% de aportes del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano retirará sus aportes para esta iniciativa.
Convocatoria pública	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contará con cuatro cupos para este programa de becas.	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contará con ocho cupos para este programa de becas.	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas no contará con cupos para este programa de becas.
Beneficios	En 2033, las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contarán con el 100% de beneficios que otorga esta beca.	En 2033, las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contarán con los beneficios base más un aumento adicional para estipendio proporcional a la variación peso frente al dólar.	En 2033, no existirán beneficios para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas.

Anexo 2.4

Instrumento aplicado a Experto 4, Alexis Sánchez, Coordinador de Programa de Fulbright Colombia, con respectivas respuestas de hipótesis

Identificación de hipótesis de futuro

Variable	H1	H2	H3
Relación binacional	En el año 2033, Colombia y Estados Unidos, tras 211 años de lazos bilaterales, mantendrán relaciones fuertes y continuarán siendo socios estratégicos en materia diplomática.	En el año 2033, la relación entre Colombia y Estados Unidos de América se mantiene estable y se sigue fortaleciendo. Durante este tiempo, la educación y la movilidad académica son una prioridad para ambas naciones.	En el año 2033, Colombia y Estados Unidos, presentarán diferencias en temas medio ambientales, lucha de drogas y en temas migratorios, lo que generará crisis en las relaciones bilaterales, poniendo en riesgo las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales.
Recursos financieros (presupuesto)	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia mantendrá los aportes en dólares por parte del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano volverá a financiar esta iniciativa.	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia tendrá un aumento del 4% de aportes en dólares por parte del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano hará un aumento proporcional a la variación peso frente al dólar.	Para el año 2033, el Programa Fulbright Colombia tendrá una reducción del 10% de aportes del gobierno estadounidense para las Becas Fulbright para Artistas y Gestores Culturales. Por su parte, el gobierno colombiano retirará sus aportes para esta iniciativa.
Convocatoria pública	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contará con cuatro cupos para este programa de becas.	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contará con ocho cupos para este programa de becas.	En el año 2033, la convocatoria pública para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas no contará con cupos para este programa de becas.
Beneficios	En 2033, las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contarán con el 100% de beneficios que otorga esta beca.	En 2033, las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas contarán con los beneficios base más un aumento adicional para estipendio proporcional a la variación peso frente al dólar.	En 2033, no existirán beneficios para las Becas Fulbright para Gestores Culturales y Artistas.