

Guía para la Gestión de **Proyectos** **Culturales**



GOBIERNO DE CHILE
CONSEJO NACIONAL
DE LA CULTURA Y LAS ARTES
Creando Chile

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)

Paulina Urrutia Fernández

Ministra Presidenta

Eduardo Muñoz Inchausti

Subdirector Nacional

Macarena Frutos Lazzaro

Jefa Oficina de Infraestructura y Gestión Cultural

Créditos Guía:

Edición

Fabiola Leiva Cañete

Redacción

Antil Camacho Campusano

Fabiola Leiva Cañete

Colaboradores

Patricio Cerda Gutiérrez

Diseño y diagramación

Juan Carlos Berthelon Ojeda

Fotografías de interiores

Archivo CNCA

© Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

Se permite su reproducción total o parcial citando la fuente

ISBN 978-956-8327-56-9

Oficina de Infraestructura y Gestión Cultural

Gabinete Ministra

Plaza Sotomayor 233, Valparaíso, Chile

Teléfono (32) 2326400

www.consejodelacultura.cl

Se imprimieron 1.000 ejemplares

Valparaíso, 2009

PRESENTACIÓN

El desarrollo que han experimentado en las últimas décadas las distintas áreas del quehacer cultural de nuestro país, hace que la gestión de iniciativas culturales requiera de conocimientos y habilidades específicas para su buen desenvolvimiento.

En este tiempo, hemos visto cómo nuestra sociedad ha avanzado en incorporar la cultura como eje de su desarrollo, lo que se ha visto reflejado en los espacios de formación y expresión artística, la oferta de los creadores, los mecanismos de financiamiento, la inversión y los espacios institucionales públicos y privados para el desarrollo de la cultura. Así también, ha crecido la demanda de los ciudadanos por acceder y participar de más y mejores actividades y proyectos culturales. Hoy estamos frente a dinámicas complejas que originan nuevos escenarios para el desarrollo de la gestión en cultura.

Por lo mismo, para desenvolverse en este ámbito es necesario conocer distintas herramientas, entre las cuales la gestión de proyectos culturales es fundamental. Cada fase de la gestión de un proyecto requiere de conocimientos específicos provenientes de distintas disciplinas y ámbitos de acción, tales como las políticas culturales, la formulación de proyectos, la gestión de recursos y la producción y difusión de eventos culturales.

Con el propósito de poner la información sobre esta materia al alcance de cualquier interesado, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes ha desarrollado la presente Guía para la gestión de proyectos culturales. En ésta, y con un enfoque práctico, figuran metodologías sistematizadas y experiencias de gestión social y cultural para la realización de las distintas etapas de un proyecto. La guía busca satisfacer las necesidades de información de creadores y gestores culturales, y de todos quienes se inician en la gestión de iniciativas en el ámbito cultural.

Por último, debemos agregar que esta publicación es parte de un esfuerzo institucional mayor, que busca apoyar a artistas y gestores culturales con los elementos necesarios para su desarrollo. En particular, desde 2004 hemos venido desarrollando una oferta de recursos de información y capacitación para la gestión cultural, entre los cuales se cuentan distintos manuales que hoy están alojados en el micrositio web Red de Gestores Locales, www.consejodelacultura.cl/gestores.

Dejamos invitados, entonces, a todos quienes desarrollan iniciativas culturales a sumar otro instrumento más a su caja de herramientas, el que seguramente potenciará sus ideas y proyectos.

Paulina Urrutia Fernández

Ministra Presidenta

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN: CONCEPTOS GUÍA SOBRE CULTURA Y GESTIÓN CULTURAL	7
I. CULTURA E IDENTIDAD	8
1. Conceptos	8
2. Cultura como ámbito de gestión	10
II. GESTIÓN CULTURAL	10
1. Alcances y conceptos	10
2. Gestión como proceso de desarrollo	12
3. Características de la Gestión Cultural	12
4. Los gestores	13
5. El medio cultural	13
CAPITULO UNO: LA GESTIÓN POR MEDIO DE PROYECTOS CULTURALES	15
I. LA GESTIÓN POR PROYECTOS	16
1. ¿Qué es un proyecto?	16
2. Fases del ciclo de un proyecto	17
II. NUESTRAS ORGANIZACIONES Y LOS PROYECTOS	17
1. Condiciones relevantes a tomar en cuenta en la gestión de proyectos	18
CAPITULO DOS: ELABORACIÓN DE PROYECTOS CULTURALES	19
I. EL PROCESO INICIAL	20
II. DISEÑO DEL PROYECTO	21
1. Elementos contextuales	21
a. Destinatarios/Usuarios/Beneficiarios/Público	21
b. Dinámica territorial	22
c. Dinámica sectorial	22
2. El diagnóstico	22
a. Definición de la situación a intervenir	22
b. Árbol de problemas y objetivos	23
III. FORMULACIÓN DEL PROYECTO	27
1. Objetivo general	27
2. Objetivos específicos	28
3. Fundamentación	28
4. Descripción	29
5. Actividades	30
6. Cronograma de actividades	31
7. Recursos	32
a. El equipo humano, las personas	32
b. Recursos materiales	34
c. Recursos financieros	35
8. Antecedentes de los responsables y ejecutores del proyecto	37
CAPITULO TRES: GESTIÓN DE RECURSOS PARA PROYECTOS CULTURALES	39
I. ELEMENTOS PARA UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RECURSOS	40
1. Consolidar una estrategia	40
a. Estar organizados	40
b. Contar con un profesional o equipo	40
c. Diversificar las fuentes de obtención de recursos	41

II. MODALIDADES DE OBTENCIÓN DE RECURSOS	41
1. Fondos concursables	41
a. ¿Qué es un fondo concursable?	41
b. Recomendaciones	42
c. Oferta de fondos concursables públicos en Chile iniciativas culturales.....	42
2. Gestión de recursos con empresas	43
a. Principales motivaciones de las empresas para apoyar	43
b. Estrategia de comunicación y marketing social	43
c. Establecer relaciones de mutua cooperación	44
d. Pasos a seguir para gestionar auspicios.....	44
3. Recaudación de fondos con donantes individuales	45
a. Principales motivaciones para donar	45
b. Captación de socios	45
c. Sistema de cobro de cuotas	45
4. Ley de Donaciones con Fines Culturales	46
 CAPITULO CUATRO: PRODUCCIÓN DE PROYECTOS CULTURALES	 47
I. PLANIFICACIÓN Y TIPOLOGÍA DE PROYECTOS	48
1. Etapas de una producción	48
a. Pre-producción	48
b. Producción	50
c. Post-producción	51
2. Tipos de eventos y espacios	51
a. Tipos de eventos	51
b. Implementación de los espacios	53
II. IMPLEMENTACIÓN TÉCNICA	54
1. Escenario	54
2. Alimentación de energía	54
3. Sistema de iluminación	55
4. Sistema de amplificación de sonido	57
5. Seguridad	58
III. PLAN DE DIFUSIÓN	59
1. Difusión en redes	59
2. Vía pública	60
3. Medios de comunicación	61
4. Cronograma del plan de difusión	63
 CAPITULO CINCO: EVALUACIÓN DE PROYECTOS CULTURALES	 65
I. ¿PARA QUÉ EVALUAMOS?	66
1. ¿Qué es la evaluación?	66
2. Tipos de evaluación	67
3. ¿Quiénes evalúan?	67
II. CRITERIOS METODOLÓGICOS Y TÉCNICAS	68
1. Las técnicas o herramientas	69
2. Indicadores	69
 Anexo	 72
 Bibliografía	 75





INTRODUCCIÓN

CONCEPTOS GUÍA SOBRE CULTURA Y
GESTIÓN CULTURAL

Para abordar la gestión cultural -de cara a la realización de proyectos culturales- es necesario preguntarse sobre varios conceptos que se trabajan, implícitamente, en el actuar diario de la gestión y las personas que participan en ello. Esto nos permitirá tener una visión más amplia de nuestro trabajo y, por lo mismo, mejorar el impacto de nuestra acción.

Interrogantes como: ¿Cuál es el concepto de cultura a partir del cual trabajamos?, ¿cuáles son las principales dimensiones del ámbito cultural?, ¿cómo se relaciona la cultura con el desarrollo?, ¿en qué sentido la cultura puede ser un ámbito de gestión?, ¿cuáles son los ámbitos de la gestión cultural?, entre otros, son parte de las reflexiones necesarias para sentar las bases de la gestión. Por eso dedicaremos la introducción de este manual a instalar algunas ideas que ayuden a esclarecer estas preguntas.

La idea es visualizar conceptos desde los cuales abordamos la gestión cultural hoy, tomando en cuenta que esto no obedece a teorías y métodos absolutos, sino todo lo contrario: la gestión cultural es activa y transformadora, y resuelve sus necesidades por medio de la acción.

I. CULTURA E IDENTIDAD

Al introducirnos en gestión cultural por medio de los proyectos es necesario delinear el campo sobre el cual va a trabajar la gestión.

Metodológicamente es importante que nos preguntemos ¿qué entendemos por cultura?; la respuesta y sus particularidades podrán esbozar ideas, acciones y proyectos que den cuenta del objetivo de nuestro trabajo. Esta es una recomendación que impulsa la reflexión de quienes trabajamos en este ámbito a observar continuamente cómo enfrentamos el trabajo y desde dónde avanzamos.

1. Conceptos

Durante los últimos años se ha discutido bastante acerca del concepto de cultura; sin querer llegar a una conclusión, podemos decir, inicialmente, que la mayoría reconoce la idea histórica que la palabra cultura deriva de cultivo, idea que nace con el desarrollo intelectual del mundo europeo del siglo XVIII, atendiendo a la conformación de un proceso, el proceso de cultivar. Así, al igual como se designaba el cultivo del trigo, se comenzó a hablar del cultivo de las ciencias, las letras, de la formación del espíritu. De esta forma se hizo extensivo al cultivo de la mente humana, acabando por designar una configuración del espíritu de un pueblo en particular. Así, de ser la acción de cultivar pasó a designar el modo particular como un pueblo organizaba su vida.

Para Néstor García Canclini el término cultura empieza por designar un proceso -la cultura (cultivo) de granos o cría y alimentación de animales- y, por extensión, la cultura (cultivo activo) de la mente humana. Históricamente, cultura se ha interpretado desde dos sentidos: como las actuaciones intelectuales y artísticas del hombre y como el modo de vida de un pueblo, que deriva de la antropología. En este sentido, García Canclini enuncia la acepción de cultura como "el conjunto de procesos donde se elabora la significación de las estructuras sociales, se la reproduce, y transforma mediante operaciones simbólicas".¹

En este sentido, la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales, realizada en Ciudad de México en 1982, definió que: "la cultura puede considerarse como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. Ello engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias". Este ha sido el concepto más difundido de cultura y del que han surgido las políticas y acciones para el sector cultural en varios países.

La cultura se reconoce en las relaciones humanas y el continuo movimiento de las personas, su entorno y sus obras, que hacen de cada una de sus vidas una historia, parte a su vez de una cultura. Esta se escribe entonces con la existencia de individuos y grupos sociales; es en la sociedad donde se reconocen los aspectos distintivos, los símbolos, los valores, las tradiciones y las manifestaciones culturales.

Existirán siempre diversas visiones del término cultura, lo importante es tener en cuenta estas visiones y desarrollarlas a nivel local; el concepto de cultura que impulse el actuar cultural es clave para los objetivos que dibuje una organización, institución o movimiento cultural.

1. García Canclini, Néstor, *Políticas Culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano*. En *Políticas Culturales en América Latina*. México, Grijalbo, 1987. Pág. 25

La cultura de un país es lo que marca la diferencia en sus posibilidades de desarrollo.

Fortalecer la cultura es la única manera de participar desde nuestra propia identidad en el mundo globalizado. Desarrollar la cultura significa dotar de instrumentos idóneos a las personas para fortalecer sus valores, comprender el mundo en el que viven, asumirlo y participar de los cambios.

Por eso, la cultura debe estar en el centro de nuestra idea de desarrollo.

Chile Quiere Más Cultura. Definiciones de Política Cultural 2005-2010

La observación de los seres humanos en su diario vivir es la forma de comprender el hacer cultural. Las prácticas culturales cotidianas de los pueblos, comunidades, grupos y familias deben ser objeto de nuestra atención y comprensión. Estas dan cuenta de la existencia de culturas; de ahí que en una misma región puedan convivir culturas locales diversas, lo que nos permite hablar de culturas dentro de una cultura.²

Si se plantea la cultura como "maneras de vivir juntos" y por desarrollo se entiende "ampliación de posibilidades y opciones ofrecidas al ser humano", analizar las relaciones entre ambos es estudiar cómo las diversas maneras de vivir afectan a la ampliación de las posibilidades humanas. Todas las culturas nacionales están en flujo permanente, influyen y a la vez son influidas por otras culturas, por medio de intercambios y difusión o por el uso de la fuerza y la opresión; ninguna es estática e inmutable. Por ello, la cultura de un país refleja su historia, instituciones, costumbres, actitudes y configuración del poder. La cultura es la fuente de nuestro progreso y creatividad. Si dejamos de asignarle un papel instrumental a la cultura y le atribuimos uno constructivo, constitutivo y creativo, concebiremos al desarrollo en términos que incluyan el crecimiento cultural.

Héctor Ariel Olmos

Identidad refiere a personas, costumbres, raíces, tradiciones, historias, construcciones colectivas e individuales que se observan, se viven y se reproducen en el espacio que habitamos. Al pensar en identidad cultural se prefiere distinguir que esta habla de la designación de un sistema dinámico de conocimientos y reconocimientos de un grupo humano con respecto a otro, con sus elementos espirituales y materiales que concretan la diferencia como identidad.

Identidad se observa en la diferencia reconocible en los grupos humanos, con la existencia de elementos materiales e inmateriales que los distinguen en el diario vivir. Lo inmaterial se asoma por medio de las creencias, conocimientos, costumbres, tradiciones y sentidos. La materialidad, lo tangible, se expresa en construcciones, objetos y territorios. Los individuos y su sistema de relaciones colectivas dinámicas, con sus reconocimientos, son el centro de la identidad cultural.

Desde el reconocimiento de la identidad se proyecta el quehacer creativo a partir del cual se encontrarán los espacios de reconocimiento de las manifestaciones individuales y colectivas que distinguen y son objeto del trabajo de la acción cultural y luego de la gestión.

Fortalecer la cultura es crear las bases para que las personas participen en la sociedad y para que nuestro país pueda tener una identidad en el mundo globalizado. Desarrollar la cultura no significa universalizar determinados cánones estéticos de la tradición occidental, sino que implica dotar de instrumentos a las personas para cultivar el uso de su lengua materna, comprender el mundo en el que viven y participar de los cambios, fortalecer su libertad y sus valores, los que por cierto son cambiantes porque están abiertos al diálogo intercultural e interpretan creadora y críticamente el pasado. Por ello, la cultura no es sólo el medio fundamental para el desarrollo de la sociedad, es también un fin en sí mismo, que contribuye de manera insustituible a vivir la vida plenamente a nivel personal y social.

Intervención de la Ministra de Cultura, Paulina Urrutia, en la inauguración de la III Convención del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Valparaíso, agosto, 2006

2. Para mayor estudio del tema diversidad cultural, ver: Declaración Universal de la Unesco sobre la Diversidad Cultural, 2001. Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, 2005. Visitar: <http://portal.unesco.org/culture/es/>

2. Cultura como ámbito de gestión

El ámbito cultural, como salud, educación, economía, o comunicaciones, utiliza un método para desarrollar sus proyecciones, método que sigue los parámetros de gestión, según los objetivos que nos planteemos, en cada uno de nuestros espacios de creación y expresión.

La gestión cultural se visualiza como disciplina a partir de la necesidad de dar respuesta a un ámbito de la sociedad no resuelto y en constante crecimiento y movimiento. El mundo creativo -representando la cultura- tiene una serie de consecuencias en las relaciones y las dinámicas sociales, económicas y políticas de los pueblos, espacio necesario de abordar a través de una función que oriente e impulse su quehacer y desarrollo.

El enfoque de cultura tiene directas consecuencias en la gestión; si se piensa sólo en las artes, la gestión de los procesos que desarrolla la creación, difusión y expresión artística y los logros que se quieren alcanzar para su desarrollo es el campo de acción de la gestión. Por otro lado, si se aborda un concepto amplio de cultura, las acciones se traducirán en abarcar distintos campos de trabajo, artes, culturas originarias, cultura juvenil, participación, grupos vulnerables u otros. *Enfocar* orienta al campo de trabajo de la gestión, da sentido a la gestión cultural.

II. GESTIÓN CULTURAL

1. Alcances y conceptos

Hablar de gestión se refiere a la existencia de una serie de pasos metodológicos para llevar adelante objetivos. La gestión incluye, entre otros, un proceso administrativo que se desarrolla en el funcionamiento de alguna organización o que se emprende al querer concretar alguna idea y transformarla en proyecto.

La administración dentro de la gestión debe resolver cómo hacer las tareas de cada una de las áreas de una organización con el fin de lograr sus objetivos. La teoría de la administración ha definido algunas funciones básicas para llevar adelante un proceso administrativo que incluye la planificación, organización, dirección y control.

Planificación: proyecta los objetivos, las acciones y métodos para alcanzarlos. Se trata de visualizar y anticipar los problemas que se presentarán en la ejecución de los proyectos y la forma de resolverlos.

Organización: esta función ordena los elementos que participan en la estructura de una organización para cumplir los objetivos eficaz, eficiente y efectivamente, y llevar adelante la planificación acordada. Es necesario aquí asignar responsabilidades, dependencias y líneas de comunicación

Dirección: cuando se emprenden grandes tareas, sobre las cuales se organiza un sistema determinado, es necesario introducir la supervisión de las actividades diseñadas. Esto incluye, entre otras cosas, desarrollar las habilidades necesarias para el buen desempeño de las personas que llevan adelante las actividades.

Control: se refiere a las acciones destinadas a verificar el cumplimiento de las actividades planificadas y se encarga de medir el rendimiento obtenido en relación con las metas fijadas. En caso de haber desviaciones, se determinan las causas y se corrige lo que sea necesario.

Estas funciones se incluyen en un proceso administrativo y forman un sistema complejo de entradas y salidas que necesitan ser administrados con una visión de proyección y desarrollo.

La gestión cultural implica desarrollar un proceso metodológico dirigido a cumplir los objetivos en el ámbito cultural, con una visión de transformación permanente. La gestión avanza sobre un proceso administrativo, más allá de la racionalización de los recursos, con una proyección y movimiento continuo tanto de los objetivos, planes, actividades y tareas emprendidas para cumplir el fin.

En nuestro actual sistema social complejo se necesita mucho más que administrar. Para comprender mejor esto, observemos el siguiente cuadro³:

Gestión v/s Administración

Administración	Gestión
Administrar significa mandar sobre una estructura jerarquizada	Gestionar significa conducir los asuntos de alguien y ejercer autoridad sobre una organización
Administrar está sujeto a los procedimientos, normas y controles que garantizan la correcta utilización de los recursos	Gestionar significa utilizar el conocimiento como mecanismos de mejora continua
Administrar es un acto más mecánico	Gestionar no se centra en la jerarquía sino en la capacidad de promover innovación sistémica del saber o su aplicación a la producción o el resultado
Administrar se centra en el funcionamiento tradicional y piramidal	En la gestión la responsabilidad es más privada e individual
Administrar se evalúa sobre el procedimiento más que sobre el resultado	Gestionar reclama más autonomía a cambio de auto-responsabilización de los resultados
En la administración la responsabilidad es pública, sujeta a los procedimientos, normas y legislaciones que han de prever todas las posibles situaciones	El derecho a dirigir y el deber a rendir cuentas

Gestionar implica reaccionar dinámicamente a los constantes cambios y movimientos, tomar las mejores decisiones para caminar y poner en marcha los desafíos.

La gestión busca dar respuestas a los nuevos desafíos de la sociedad. En este sentido, la gestión cultural proyecta como fin último la transformación de una realidad, un cambio de estado A a un estado B. Las ideas trabajadas bajo una manera de gestionar parten de una realidad que se quiere transformar e impulsan futuros cambios.

La gestión cultural -como un espacio de transformación continua, que necesita un método para su aplicación y se nutre de múltiples cambios sociales dinámicos- necesita previamente el ejercicio de definición de su campo de acción, observar y definir los parámetros de ámbito cultural en el que trabajará.

Gestión Cultural es aquella "actividad compleja teórico práctica, que tiene raíces históricas muy profundas, pero que se organiza socialmente en la modernidad, especialmente a partir del reconocimiento universal de que el acceso a la cultura es un derecho que se puede y debe operativizar a través de políticas y modelos específicos de intervención".⁴

Cristian Antoine

Si entendemos cultura como el modo de vida de un pueblo, veremos que hacer trabajo cultural es mucho más que organizar festivales de teatro o encuentros de danza.

Gestión Cultural. Conceptos. Convenio Andrés Bello, 2000

3. Martinell S., Alfons. *La Gestión Cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuro (recopilación de textos)*. Girona, Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación, 2001.
 4. Antoine, Cristian. *Políticas Culturales y Formación en Gestión Cultural en Chile. El estado de la cuestión a propósito de la preparación de nuevos cuadros profesionales*. Documento de Trabajo. Santiago, 2003.

Es necesario visualizar la gestión dentro de sectores donde se cumplirán las funciones necesarias para llevar adelante los objetivos; entender la gestión en los diversos sectores culturales posibilita comprender mejor su actuar.

Podemos mencionar sectores como patrimonio, áreas artísticas (escénicas, visuales, música, literatura, audiovisual y otras), gestión cultural territorial, gestión de espacios, gestión comunitaria, cooperación y relaciones internacionales o turismo cultural.

Lo importante es definir las especificaciones de cada ámbito de gestión y trabajar con las herramientas adecuadas para su desarrollo.

2. Gestión como proceso de desarrollo

Trabajamos en gestión cultural para producir cambios asociados principalmente al bienestar de las personas, a fomentar la creación, la expresión y el acceso artístico y cultural; en suma, a mejorar su calidad de vida.

Los cambios que se producen en la sociedad, deben ser acogidos por una gestión dinámica, que se visualiza como un proceso de avance continuo y se retroalimenta permanentemente de las transformaciones sociales.

Es importante que la gestión cultural avance en profundizar procesos de desarrollo, que se pueden entender como aquellos donde se produce un bienestar integral -material y espiritual- de los seres humanos. En este sentido, el desafío, o lo que está en juego, es potenciar la organización de las personas y agrupaciones para que actúen como protagonistas, asumiendo la cultura como un espacio de creación y participación permanente.

Trabajar en cultura para el desarrollo es un tema de reflexión: "es entonces indispensable aumentar y ensanchar en nuestras sociedades, el acceso a la cultura tanto en su creación como en su goce, y convertirla en el vehículo más eficaz de integración y de inclusión".⁵

3. Características de la Gestión Cultural

Si la gestión cultural lleva implícita la producción de un proceso, ésta tiene características especiales que podemos visualizar en múltiples dimensiones, entendiéndolas como desafíos que forman el conjunto conceptual de la gestión cultural.

Exponemos aquí cuatro dimensiones de la gestión cultural: ética, política, operacional y social.

Dimensiones de la Gestión Cultural

Dimensión Ética

- Articula un espacio creativo y transformador permanente.
- Promueve el fortalecimiento de la ciudadanía participante.
- Reconoce la diversidad cultural y la integración.
- Impulsa la práctica de derechos y deberes culturales.

Dimensión Política

- Integra las competencias institucionales públicas y privadas. (organizacionales, financieras, legislativas).
- Impulsa respuestas a las necesidades y demandas culturales de la población.
- Actúa con visión de mejoramiento de la calidad de vida.
- Desarrolla una mirada con objetivos de mediano y largo plazo.

Dimensión Operacional

- Incluye el desarrollo de soluciones integrales.
- Ejecuta acciones pertinentes, y en etapas progresivas.
- Desarrolla procesos administrativos constantes y dinámicos.
- Fortalece habilidades de gestión autónoma.
- Se reconoce como un proceso interdisciplinario.

Dimensión Social

- Potencia las habilidades individuales.
- Busca la construcción de vida asociativa.
- Promueve la participación responsable.
- Estimula las prácticas cooperativas.
- Incluye el trabajo intergeneracional.

5. Di Girólamo, Claudio. *Conferencia Ciudadanía Cultural: una carta de navegación hacia el futuro*. Estocolmo, Suecia, 1998.

Estas características son parte de la gestión cultural como proceso de acción para llevar adelante objetivos de desarrollo. Lo importante es que las organizaciones culturales -y quienes las dirigen y en ellas participan- observen y practiquen las dinámicas pertinentes según la complejidad y realidad de sus objetivos y el entorno en el que se desenvuelven.

"Mi apuesta está decidida. Sólo creo en una cultura fruto de un proceso de construcción compartida, en donde cada cual pueda identificar sus capacidades y desempeñarlas con brillantez, con campo abierto a la diversidad de pensamiento, espacios reales para el aprendizaje colectivo, y la suficiente visión global como para no perderse en la nada cotidiana".

David H. Montesinos⁶

4. Los gestores

Toda acción que se implemente en la sociedad requiere nombres y apellidos que impulsen su práctica; en el caso de la gestión de la cultura y las artes, se identifica a los gestores culturales -mujeres y hombres- como los responsables de llevar adelante su desarrollo.

La gestión necesita de personas que trabajen seriamente en todas las acciones que incluyen su práctica. Desde la planificación, la ejecución, hasta la evaluación, se necesitan gestores - impulsores - coordinadores - promotores idóneos que aborden las prácticas necesarias para cumplir los objetivos de los cuales se han hecho cargo.

El trabajo de cultivar requiere de medios y herramientas para conseguir el fin requerido, pero principalmente de personas que impulsen los procesos.

El gestor trabaja para llevar adelante las tareas que implica crear las condiciones para los cambios y transformaciones -la gestión como aporte al desarrollo- propiciando las prácticas de los creadores y ciudadanos.

Este profesional de la gestión cultural reúne una serie de conocimientos en términos políticos, estéticos, sociales, económicos y administrativos respecto de los diversos ámbitos de la cultura y las artes. Asimismo, debe desarrollar una serie de habilidades personales y sociales como la creatividad, liderazgo, capacidad de negociación y otros que inciden directamente en los logros que pueda alcanzar. Estas habilidades y conocimientos se complementan de manera fundamental con la actitud del gestor, como una disposición de ánimo proactiva, abierta y con la empatía necesaria para trabajar con otros.

Por otra parte, es necesario observar la división del trabajo o especialización dentro de la labor de los gestores culturales. Es comprensible que las condiciones actuales del desarrollo de la materia a nivel nacional no den todavía separaciones tajantes en las funciones que se desarrollan, principalmente a nivel local, pero resulta beneficioso observar los casos de otros países para la construcción de los modelos nacionales de trabajo. Trabajar en gestión de artes escénicas, visuales, gestión del patrimonio, gestión municipal o desarrollar nuestra propia empresa cultural, sin duda que necesita de diferentes competencias y habilidades que son fundamentales de observar y generar.

La gestión cultural y su principal impulsor, el **gestor**, avanza en el desarrollo de sus prácticas. Lo importante es construir los espacios y herramientas necesarias para que esto ocurra, y desarrollar modelos que aborden las características y especificidades necesarias del medio local.

5. El medio cultural

Es fundamental visualizar los agentes o actores culturales que construyen junto a las dinámicas culturales el medio en el cual trabajamos. Es clave estar informados y generar permanentemente vínculos, no sólo para tomar decisiones acordes en términos de marketing, gestión de recursos o focalización de los proyectos, sino que es fundamental tomando en cuenta que cada una de nuestras acciones impacta en las dinámicas culturales del medio individual y social.

El medio cultural puede ser observado en los **agentes culturales**, que son todos los individuos, grupos u organizaciones involucrados

6. Montesinos H. David. *Los otros. Dedicado a quienes nos evidencian la realidad*. En Revista de Cultura Pensar Iberoamerica, www.oei.es/pensariberoamerica/, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

en las dinámicas de relaciones culturales. Éstos, según sus intereses, persiguen objetivos de realización cultural que suman un impulso de acción y gestión.

MEDIO CULTURAL	Agentes culturales (individuos)	Creadores
		Gestores
		Productores
		Otros profesionales y técnicos
		Públicos /Audiencias
	Agentes culturales (grupos nacionales e internacionales)	Organismos públicos
		Organizaciones privadas (Fundaciones, Corporaciones, Organizaciones Funcionales y Territoriales).
		Empresas privadas
		Medios de comunicación
		Espacios físicos

Los organismos públicos son, sin duda, agentes relevantes del medio cultural. Estos organismos, sus procesos y acciones, están agrupados en lo que llamamos institucionalidad cultural, entendida como el conjunto de instituciones relacionadas con el desarrollo de objetivos culturales. De esta forma se conoce la institucionalidad pública en tanto conjunto de organizaciones, marco normativo (legislación) y fuentes de financiamiento que impulsan el desarrollo de las materias culturales en el país.

Institucionalidad cultural pública	Estructuras organizacionales
	Marco legislativo
	Fuentes de financiamiento

De esta forma, el Sistema Organizacional Público de la Cultura en Chile comprende todas aquellas instituciones públicas que desarrollan funciones culturales en forma exclusiva o de manera compartida con otros fines para los cuales existen.

Sistema Organizacional Público de la Cultura

Niveles Territoriales de Gestión de los Organismos Públicos	Organismos
Nivel nacional	Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
	Consejo Nacional del Libro y la Lectura
	Consejo de Fomento de la Música Nacional
	Consejo del Arte y la Industria Audiovisual
	Ministerio de Educación
	Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos
	Consejo de Monumentos Nacionales
Otros ministerios que a través de sus programas apoyan el ámbito cultural.	
Nivel regional	Direcciones Regionales del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
	Gobiernos Regionales
	Entidades desconcentradas de otros ministerios o servicios públicos
Nivel local	Municipios



CAPÍTULO UNO

LA GESTIÓN POR MEDIO DE PROYECTOS CULTURALES

I. LA GESTIÓN POR PROYECTOS

En el sector de la cultura y las artes, como muchos otros de la vida social, saber diseñar y gestionar proyectos es indispensable para aprovechar las oportunidades y recursos. Por medio de un lenguaje establecido por otros sectores, hemos aprendido a comunicarnos a través de una manera de trabajar.

Es relevante entonces que conozcamos el lenguaje técnico de la elaboración y gestión por proyectos como una forma de hacer, aprender y apropiarse de él, para concretar las ideas a través de un buen proyecto. El aprendizaje de este lenguaje se da sólo a través de la **práctica**.

Los proyectos se desarrollan como la expresión de misión, futuro o meta. Se insertan en nuestro campo de trabajo debido a la necesidad de precisión y profesionalización de los procesos de intervención social y el desarrollo de los servicios que prestamos.

La acción de proyectar se inscribe en un espacio de formalización de la intervención o acción, establece marcos, define la orientación de una organización o colectivo evidenciando acuerdos y elecciones, reconoce un principio de eficacia en la gestión por la capacidad de seguimiento, control y evaluación de los procesos que se llevan adelante en el proyecto, permite la posibilidad de autonomía y participación en la ejecución, y apoya la consolidación de una organización en la medida que se convierte en experiencia para ella.

De esta forma, trabajar en base a proyectos responde a las necesidades de desarrollo de la gestión en el sector cultural, tendiendo a la profesionalización de los trabajadores de la cultura: gestores, creadores, animadores y todos aquellos interesados por el desarrollo de la cultura y las artes.

1. ¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es la concreción de una idea, es la recreación intelectual para conseguir los deseos que nos van trazando uno o múltiples caminos. El proyecto es el resultado de la elaboración de una intervención, acción o proceso que nos conduce a resultados más o menos previstos en las etapas de diseño.

El resultado de la acción de proyectar puede ser un plan, programa o acción de acuerdo con el entorno y el alcance del contenido.

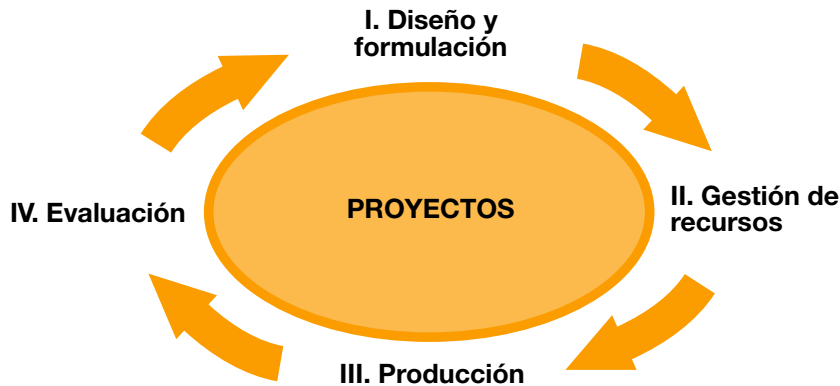
Un proyecto es lo que hay que hacer, es decir, aquel desafío que centra nuestra atención para conseguirlo, integrando diversos elementos para una construcción permanente.

¿Cuál es la relación entre lo que hay que hacer, lo que quiero hacer y el impacto de mi intervención? Esta pregunta es fundamental en la preparación de un proyecto; antes de emprender el camino, es necesario que relacionemos permanentemente el hacer, el querer y cómo influirá mi proyecto en el medio. Cualquiera sea el tipo o relevancia personal que le demos a un proyecto, siempre tendrá un impacto en el medio, de esta forma es relevante anticiparse a ese impacto y pensar las consecuencias, no con sentido restrictivo, sino para ver cómo se proyectan nuestras ideas.

En un proyecto se integran y concretan ciertos conceptos que lo representan. Un proyecto es un proceso de reflexión, de relación permanente entre teoría y práctica, es la acción de previsión y anticipación, un resultado formalizado de nuestras ideas, un **instrumento para la negociación, participación y la cogestión, para organizar la gestión**, es un instrumento de trabajo en equipo. Un proyecto tiene una dimensión temporal, un fin, una exigencia y, fundamentalmente, un **proceso creativo**, elemento fundamental para no perder de vista nuestros fines, usando los proyectos como medios instrumentales para lograrlos, y no haciendo de ellos fines en sí mismos.

2. Fases del ciclo de un proyecto

Podemos identificar cuatro grandes pasos en este ciclo, cuya descripción constituye el contenido del presente manual.



Diseño y formulación

Al momento de desarrollar y redactar un proyecto es importante distinguir dos pasos. Antes de escribir un documento o llenar un formulario debemos hacer un trabajo para observar, comprender y describir las grandes características, objetivos y definiciones de proyecto; esto se hace en lo que llamaremos **diseño** del proyecto. A partir de esto pasamos a un segundo paso, donde definimos la realización de los contenidos de manera clara y precisa a partir de una estructura o esquema, que llamaremos **formulación** del proyecto.

Gestión de recursos

Esta es una fase crítica del proyecto, ya que su realización depende del éxito de la estrategia emprendida en este ámbito. Además de los financieros, existen otros tipos de recursos: humanos, materiales, servicios técnicos, etc. Comprender cómo y dónde gestionar recursos es el tercer paso relevante para llevar adelante un proyecto.

Producción/Ejecución

En esta fase se pone en práctica todo lo planeado y definido en la elaboración del proyecto. Por eso es muy importante atenerse a los objetivos y metas planteadas, con el proyecto elaborado como una carta de navegación de consulta permanente. En esta fase se realiza la producción del proyecto.

Evaluación

Este es un elemento fundamental, lamentablemente poco utilizado. Su realización está repartida a lo largo de las fases del proyecto. En la identificación evaluamos la pertinencia de los objetivos y características centrales del proyecto, en la elaboración definimos cómo vamos a evaluar su realización, y en la ejecución monitoreamos el cumplimiento de las metas. Finalmente hacemos una evaluación general del desarrollo del proyecto.

II. NUESTRAS ORGANIZACIONES Y LOS PROYECTOS

Los proyectos se han convertido en elementos imprescindibles que adquieren diferentes utilidades y funciones dentro de una organización.

Cuando nos asociamos y creamos una organización, los proyectos actúan de la siguiente manera:

- Como forma de organización y gestión interna de las organizaciones.
- Como un instrumento necesario para las relaciones con otros.
- En la implementación y el desarrollo de la política de las organizaciones.
- En la co-gestión entre diferentes actores culturales que requieren formalizar su acción para comunicarse.
- En la cooperación internacional, ya que esta funciona con una estructura de proyectos.
- Como metodología de trabajo en red, ya que un proyecto actúa como contenido para el enlace y la interactividad.
- En la concreción del trabajo creativo, la producción artística y otros.

Sin embargo, es necesario hacerse una pregunta: ¿cómo nos puede estancar la gestión por proyectos? Es importante tener claro que usar el lenguaje de proyectos es desarrollar una herramienta para conseguir fines superiores. La gestión por proyectos puede llegar a estancar el trabajo si se concentran las energías en los métodos y se olvida el objetivo final que se hace efectivo a través de un proyecto. La metodología de proyectos para el trabajo cultural será siempre un medio, no un fin.

Para estar al tanto de los tipos de organizaciones que podemos formar para desarrollar nuestro trabajo, consultar **Anexo 1: ¿Qué tipo de organizaciones podemos formar? Las Personas Jurídicas.**

1. Condiciones relevantes a tomar en cuenta en la gestión de proyectos

Tomando como base lo planteado por Martinell⁸, son condiciones relevantes dentro del origen de un proyecto abordar y observar diversos elementos claves para que las cosas funcionen. Primeramente, es imprescindible realizar un ejercicio de autoconocimiento respecto de nosotros, nuestro equipo, la organización, el entorno político, económico, social y jurídico en el cual nos vamos a mover.

Para estos elementos podemos observar en cada uno:

En NOSOTROS (exploración individual)	<ul style="list-style-type: none">• nuestra experiencia• nuestra formación y conocimientos• la capacidad creativa y de innovación que podemos aportar• nuestras fortalezas y debilidades
En nuestro EQUIPO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none">• las características diferenciadas de cada uno de sus miembros, su capacidad interdisciplinaria y complementaria• los aportes que cada uno puede entregar• la forma de trabajo: habilidades colectivas, antecedentes, conocimientos mutuos• los estilos de dirección y liderazgo• la experiencia en terreno
En NUESTRA ORGANIZACIÓN (organización comunitaria, sociedad, junta de vecinos, corporación, municipio, u otra)	<ul style="list-style-type: none">• las finalidades que perseguimos• el tipo de organización en relación con los fines y proyectos que queremos alcanzar• la cultura organizacional• las metodologías propias con que hemos desarrollado otras experiencias• imagen corporativa, percepción de la organización para los destinatarios del proyecto• la experiencia en el territorio
En las DINÁMICAS ECONÓMICAS, POLÍTICAS Y SOCIALES del entorno	<ul style="list-style-type: none">• Las decisiones políticas adoptadas por los diversos niveles de administración, nacional, regional o local• las dinámicas económicas del mercado• las características sociales del entorno
En el MARCO JURÍDICO en que estamos trabajando	<ul style="list-style-type: none">• la adecuación a las formas jurídicas de las condiciones del proyecto para su realización• los requisitos de las normas y procedimientos administrativos que regulan el espacio donde quiere moverse el proyecto

De esta forma podemos aportar insumos para el diagnóstico y tomar decisiones informadas y concientes al momento de dar partida al diseño de un proyecto.

8. Martinell, S. Alfons. Documento del Módulo Formativo: Diseño y gestión de proyectos. Programa de Formación Internacional en Gestión y Políticas Culturales. Universidad de Girona, 2003.



CAPÍTULO DOS

ELABORACIÓN DE PROYECTOS CULTURALES

I. EL PROCESO INICIAL

Origen de los proyectos

Para empezar a elaborar un proyecto es pertinente preguntarnos ¿cuál es nuestro punto de partida?

Al observar la práctica de artistas y gestores se pueden identificar dos puntos de partida. Uno tiene que ver con las **ideas** que surgen del proceso creativo de un artista o colectivo, determinado por sus códigos personales, su formación o su búsqueda artística. Cada creador es hijo de su época y su obra está vinculada estrechamente con el mundo que le toca vivir. Por lo mismo, el proceso que lo lleva a concebir un proyecto tiene un carácter único, determinado por su sensibilidad y formación.

Otro origen corresponde a proyectos de organizaciones o instituciones, cuyo ámbito de acción está determinado por su **misión o finalidad** en relación al desarrollo cultural o social. Por ejemplo: promover el patrimonio cultural de un territorio, la educación artística de determinado tipo de población o promover mejores condiciones para los creadores de un área artística. En este caso los proyectos surgen como soluciones a las necesidades del ámbito de acción de la organización.

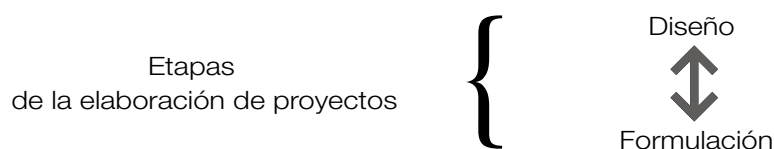
En uno y otro caso, los proyectos surgen como respuesta a situaciones del contexto donde están insertos. Su buena vida, podríamos llamarla así, depende de esa conexión, que le da su razón de ser y principales características.

Planificar nuestra acción

El primer paso es realizar una planificación que permita orientar la realización de los objetivos que nos proponemos. Esta será la **carta de navegación** que nos guiará para llevar a puerto nuestras ideas y satisfacer las necesidades del medio en que nos desempeñamos.

Para que esta elaboración sea una guía eficiente en el logro de nuestros objetivos, debe ser realizada de manera sistemática y en etapas. En este capítulo presentamos una metodología que sirve de guía para la elaboración de los componentes de un proyecto.

En la elaboración de proyectos distinguimos dos etapas: el diseño y la formulación. La primera corresponde al proceso de exploración y diagnóstico de la realidad de la que surgen los objetivos y la estrategia para lograrlos. La segunda etapa corresponde a la planificación específica de la iniciativa que se llevará a cabo, que se plasmará en un esquema de proyecto contenido en un documento escrito, cuya estructura desarrollamos más adelante.



Hay que tener presente que el trabajo de elaboración del proyecto y del documento que lo contenga tiene una doble finalidad: por una parte, toda acción cultural requiere de una **planificación adecuada** para garantizar su éxito. Sin ello se cometen una serie de errores que, finalmente, van en desmedro del resultado esperado. Por otra parte, la elaboración de un documento que contenga el proyecto es un instrumento fundamental de comunicación a la hora de **gestionar recursos** para la realización.

En este caso escribimos y organizamos nuestras ideas para que otros las lean y evalúen. Es como una carta en la que planteamos claramente -y con la mayor coherencia posible- las características de la iniciativa en cuestión. En ello es muy importante considerar los criterios que el lector/evaluador tiene para asignar los recursos. Estos pueden estar referidos al tipo de área de interés, al tipo de beneficiarios, etc.

A continuación presentamos un cuadro con la estructura de proyecto que desarrollaremos en el presente capítulo, que incluye el diseño y la formulación del proyecto:

I. DISEÑO DEL PROYECTO
1. Elementos contextuales
a) Destinatarios
b) Dinámica territorial (barrio, unidad vecinal, comuna, etc.)
c) Dinámica sectorial (danza, teatro, música, patrimonio, desarrollo comunitario, educación, etc.)
2. Diagnóstico
a) Definición de situación a intervenir
b) Árbol de problemas y árbol de objetivos
Primer paso. Construcción del árbol de problemas
Segundo paso. Conversión del árbol de problemas en árbol de objetivos
Relación del árbol de problemas con el árbol de objetivos
Definición de objetivos
II. FORMULACIÓN DEL PROYECTO
1. Objetivo general
2. Objetivos específicos
3. Fundamentación
4. Descripción (Destinatarios, Localización, Participantes)
5. Actividades
6. Cronograma de actividades
7. Recursos
a) Equipo humano
b) Recursos materiales
c) Recursos financieros
8. Reseña de los responsables y ejecutores del proyecto

I. DISEÑO DEL PROYECTO

1. Elementos contextuales

Como veíamos en el capítulo anterior, debemos observar las condiciones relevantes a tomar en cuenta en la gestión de nuestros proyectos. Una vez realizado ese primer paso, es necesario iniciar el diseño del proyecto analizando y describiendo los elementos del contexto en el cual queremos insertarnos. Explorar y conocer las dinámicas del territorio, las características sectoriales y a los destinatarios que queremos llegar es fundamental para definir los alcances y objetivos de nuestro proyecto. Para eso recurriremos a la caracterización que hace de ellos David Roselló Cerezuela:⁹

a. Destinatarios/Usuarios/Beneficiarios/Público

Los destinatarios serán un grupo de personas que comparten ciertas características comunes, al que dirigimos nuestros proyectos¹⁰. Toda iniciativa que llega a plantearse como proyecto contempla algún tipo de destinatario y, en la mayoría de los casos, **satisfacer sus necesidades** es el fin último del proyecto.

Es fundamental entonces poder caracterizar a nuestros destinatarios, ya que cada iniciativa tiene un público específico. No es lo mismo un concierto planteado para niños de enseñanza básica, que uno para universitarios o la tercera edad. Para hacer esta segmentación se pueden usar criterios como edad, género, intereses y prácticas artísticas, áreas de residencia y nivel de formación. La efectividad de nuestra acción dependerá en gran parte del conocimiento que tengamos de nuestros destinatarios.

9. Roselló Cerezuela, David. *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Ariel, Barcelona, 2004. Pág. 100.

b. Dinámica territorial

Es el análisis de los factores inherentes al territorio de referencia del proyecto que pueden influir en su definición. Se trata, por lo tanto, de conocer y resaltar los elementos distintivos del territorio en el que se llevará a cabo nuestro proyecto y que hacen que sea de una determinada manera.

Entenderemos por **territorio** aquel espacio natural o administrativo en el que tenemos previsto intervenir. Puede tratarse de una plaza, un barrio, una comuna, una provincia, una región o estado, un país entero o cualquiera de los cinco continentes¹¹. Lo importante es acotar nuestro espacio de análisis y observar en ellos características económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas y otras necesarias para su identificación. Para hacer este análisis podemos recurrir a datos demográficos, sociológicos, indicadores económicos, datos culturales generales como mapa de infraestructura cultural, niveles de oferta cultural, niveles de consumo cultural e impactos de los medios de comunicación locales y generales.

c. Dinámica sectorial

Es el análisis de los factores inherentes al sector cultural en el que se enmarca el proyecto y que pueden influir en su definición. Entenderemos por **sector** aquel espacio conceptual o temático en el que tenemos previsto intervenir. Puede tratarse de un sector reconocido de la cultura como el patrimonio cultural y natural, las artes visuales, las artes escénicas, la música, el sector audiovisual o el literario. Puede ser un sector menos estandarizado como la fiesta, la cultura popular, el turismo cultural, los medios de comunicación, la cooperación internacional, la moda o la participación ciudadana, por citar algunos. El comportamiento y las dinámicas de crecimiento y desarrollo de sector será el objeto de nuestro análisis.

Para conocer y analizar las características de los destinatarios/beneficiarios, el territorio y el sector, podemos recurrir a diversas fuentes informativas; no siempre es necesario que apliquemos directamente encuestas o realicemos estudios, ya que cada vez más existen en el país organismos dedicados a generar tal información.

Fuentes de consulta relevantes:

- Instituto Nacional de Estadísticas (INE): www.ine.cl
Encuestas de Consumo Cultural: Anuario de Cultura y Tiempo Libre
- Infopais: www.infopais.cl, sistema de información desarrollado por el Ministerio de Planificación y Cooperación que proporciona información territorialmente desagregada de fuentes diversas sobre materias de desarrollo económico y social, incluyendo antecedentes sociodemográficos de regiones, provincias, comunas y otras áreas.
- Desarrollo Humano en Chile. www.desarrollohumano.cl, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Ver Informe de Desarrollo Humano 2002, Nosotros los Chilenos, un desafío cultural.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, www.consejodelacultura.cl, consultar: Política Cultural 2005-2010, Políticas Culturales de cada región, Encuestas de Consumo Cultural y otras investigaciones y estudios.
- Universidades, Gobiernos Regionales y Municipios. Consultar por estudios específicos.

2. El diagnóstico

a. Definición de la situación a intervenir

El diagnóstico es la **descripción y análisis** de aquellos elementos que conforman e influyen en la realidad en que se desenvuelve un grupo de personas. Un diagnóstico intenta constituir una base para definir los objetivos, por lo que es un insumo básico para la planificación.

El diagnóstico realiza una lectura sintética de los elementos contextuales recién observados; tomando en cuenta el trabajo de análisis de destinatarios, territorio y sector cultural, tiene el propósito de identificar de la manera más precisa la necesidad que se quiere satisfacer, para, a partir de allí, definir los objetivos que el proyecto va a perseguir. Se realiza entonces una visualización y explicación de las necesidades o problemáticas de la realidad. Para esto podemos usar distintos métodos de captación de información como:

10. Roselló Cerezuola, David. Op.Cit. Pag. 100.

11. Roselló Cerezuola, David. Op.Cit. Pag. 61

cuestionarios, estudios de mercado, entrevistas, focus group, etc., el método a aplicar dependerá de los recursos y el tiempo que dispongamos para hacer el diagnóstico.

Ejemplo: preguntas guías para realizar un diagnóstico.

¿Cuál es el problema o necesidad que afecta a cierto grupo de personas que el proyecto quiere satisfacer?

Posible respuesta:

Carencia de habilidades de apreciación, creación e interpretación musical de alumnos de los colegios municipalizados de la comuna.

¿Quiénes están afectados por el problema?

Posible respuesta:

Alumnos de los colegios municipalizados de la comuna.

¿Cuáles son las principales causas y efectos de ese problema?

Posibles respuestas:

Inexistencia de una oferta de enseñanza artística en la educación formal de los colegios de la comuna.

Inexistencia de una oferta formativa musical en el municipio.

Inexistencia de una oferta musical en la programación del centro cultural de la comuna.

¿Cuál es la mejor alternativa de solución a este problema?

Posible respuesta:

Desarrollar las habilidades musicales de alumnos de los colegios municipalizados de la comuna.

b. Árbol de problemas y objetivos

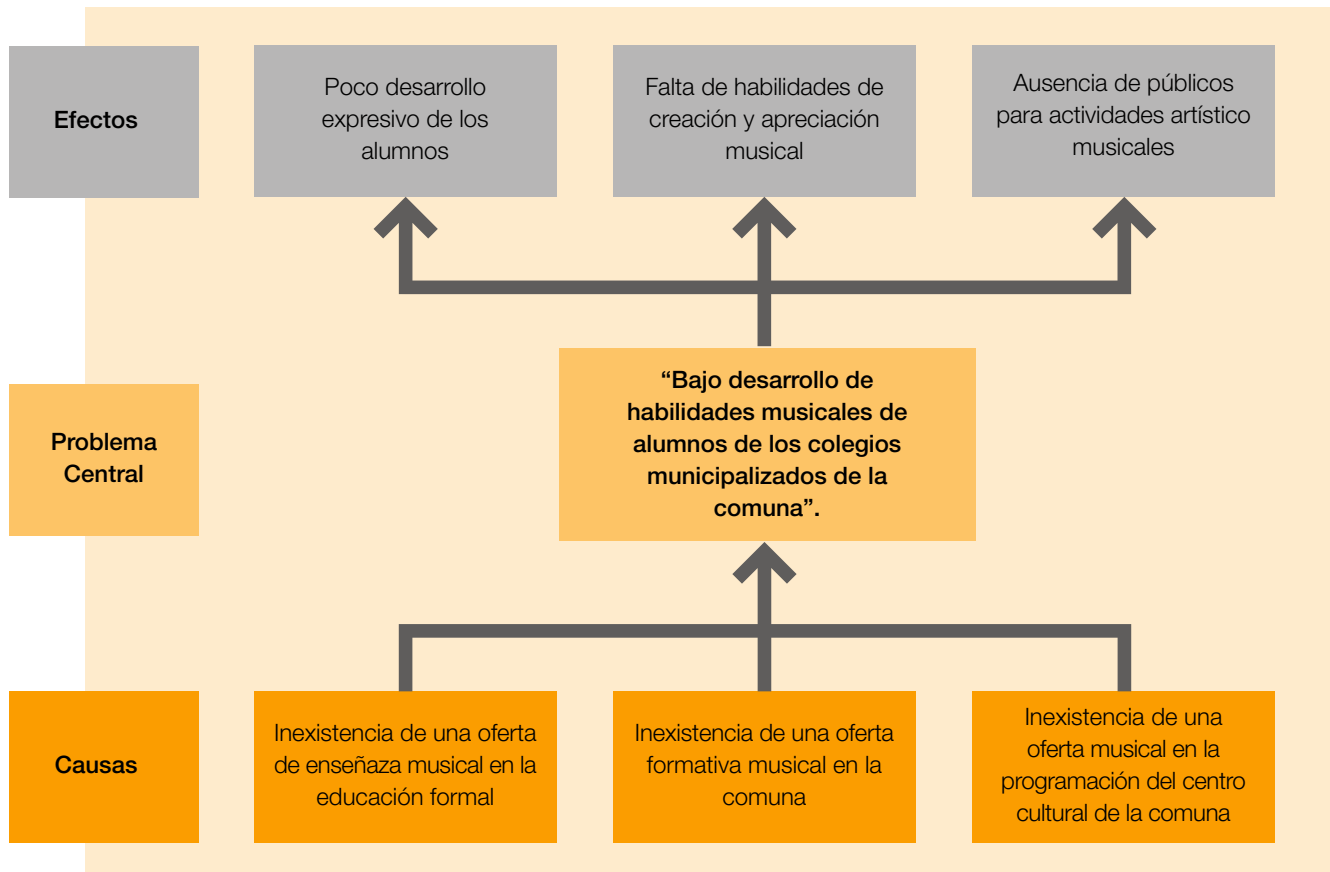
Con el fin de visualizar los elementos antes definidos recurriremos a un método llamado Árbol de Problemas y Objetivos. A través de esta técnica podemos visualizar las relaciones causales que hay entre el problema o necesidad a satisfacer con sus causas y efectos y, luego, desprender desde allí los objetivos y logros del proyecto y la mejor estrategia para lograrlo.

Primer paso: construcción del árbol de problemas

La construcción del árbol de problemas debe tener los siguientes elementos:

- 1º Identificación de él o los destinatarios/beneficiarios del proyecto.
- 2º Determinar los principales problemas que afectan a estos destinatarios/beneficiarios sean sujetos o grupos sociales.
- 3º Análisis y elección del problema central a intervenir.
- 4º Análisis y descripción de las causas del problema central.
- 5º Identificación de los principales efectos del problema.
- 6º Presentación de dicha descripción y análisis como un árbol donde:
 - El **Tronco** corresponde al problema central.
 - Las **Raíces** corresponden a las causas del problema.
 - La **Copa** corresponde a los efectos o consecuencias del problema.

Árbol de Problemas

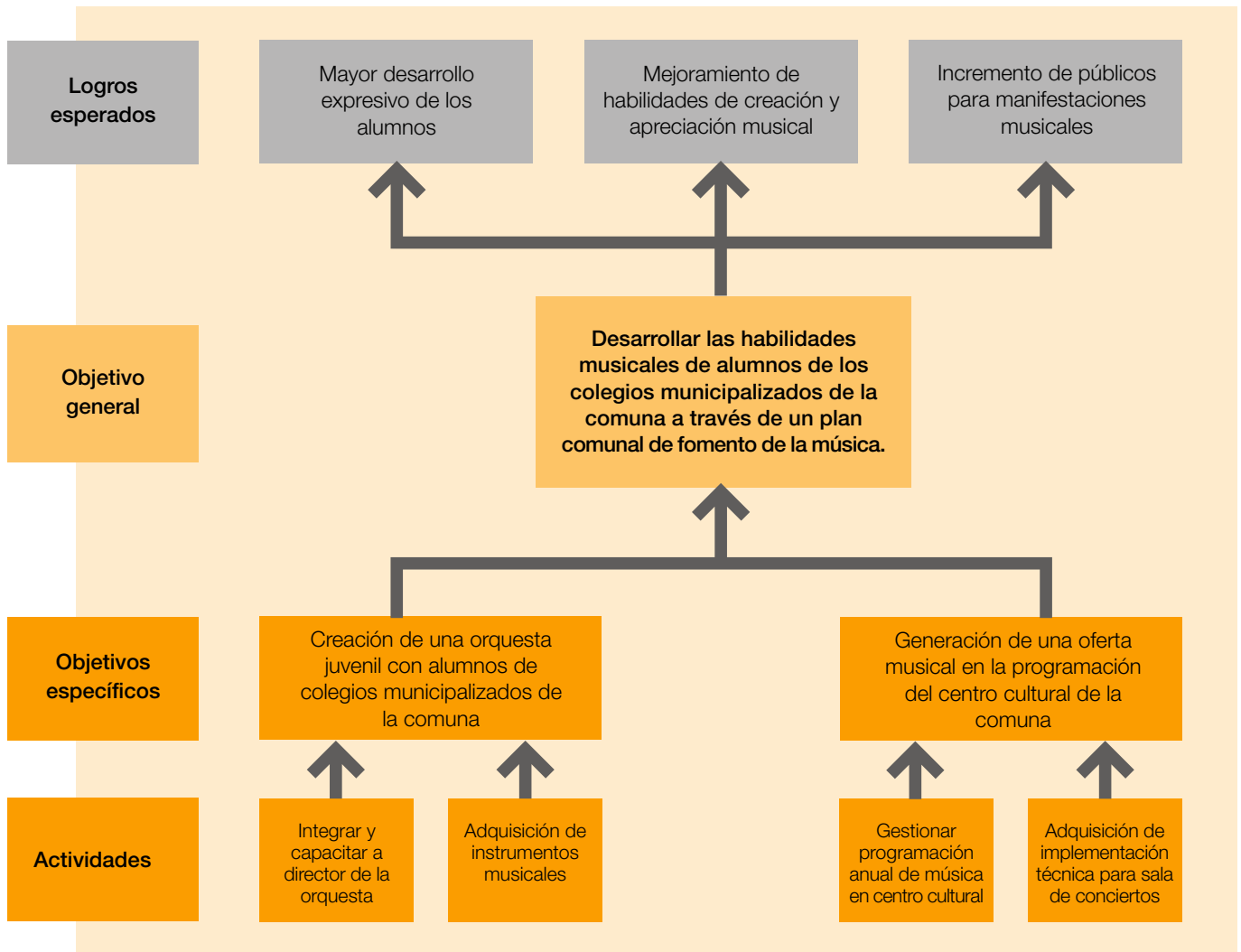


Segundo paso: conversión del árbol de problemas en árbol de objetivos

Con el mismo esquema con el que construimos el árbol de problemas construimos el árbol de objetivos. Para ello, consideraremos los siguientes elementos:

- Transformamos las situaciones definidas en el árbol de problemas en estados positivos.
- Revisar y analizar la lógica y consistencia de las relaciones que se establecen entre objetivos específicos (cambios planificados) y logros esperados (los efectos de dichos cambios, transformados en resultados objetivamente observables).
- Revisar los objetivos específicos en función del objetivo general y agregar nuevos objetivos si corresponde.
- Eliminar los objetivos innecesarios.
- Presentar el análisis como un árbol con los resultados y logros en la parte superior (copa), y los objetivos específicos en la parte inferior (raíces). El tronco corresponderá al objetivo general (problema central transformado en la realidad deseada y deseable). Se recomienda colocar los insumos necesarios para lograr los objetivos específicos.

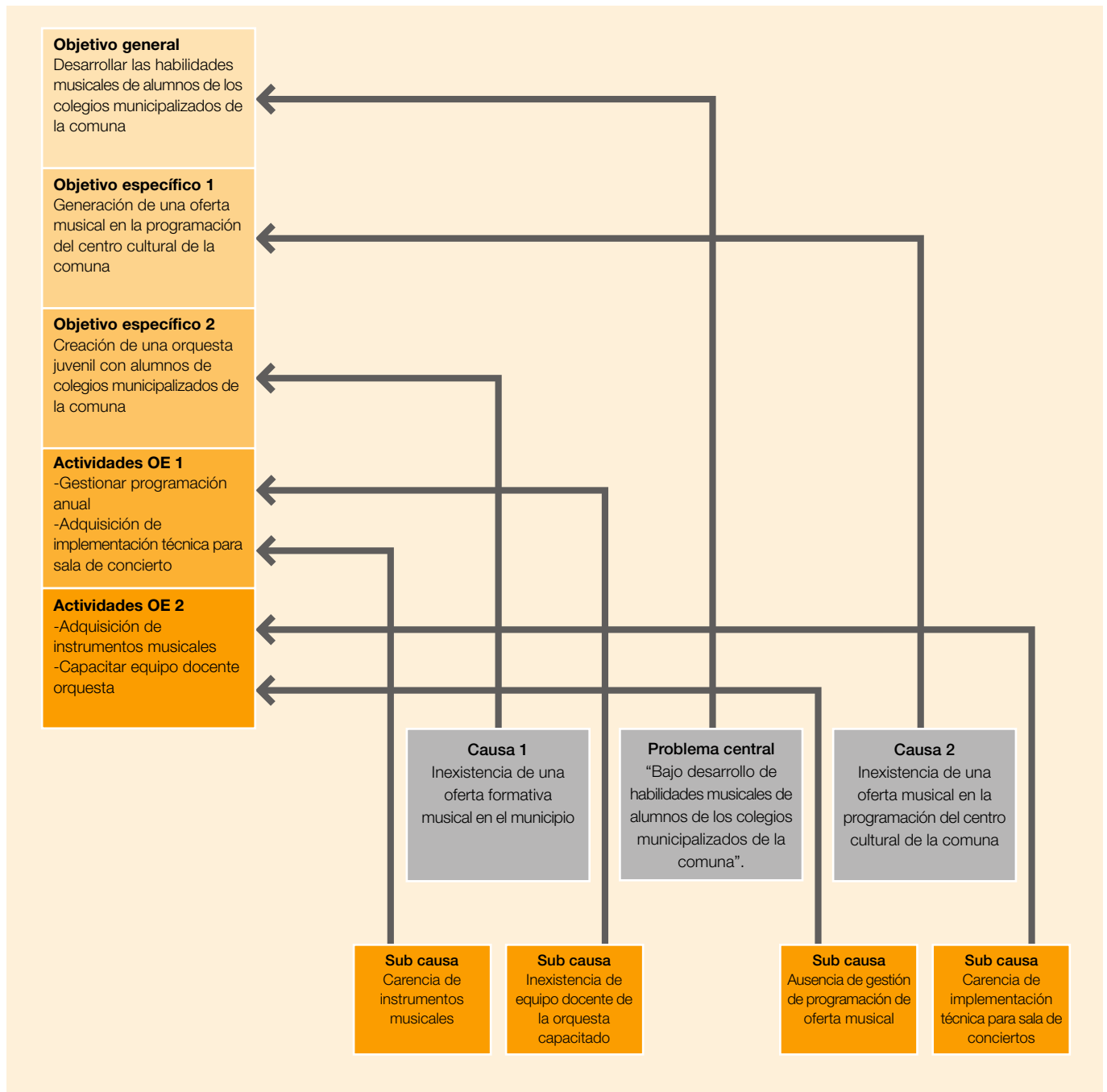
Árbol de Objetivos



Tercer paso: relación del árbol de problemas con el árbol de objetivos

La estructura básica del proyecto está dada en el árbol de objetivos. Con el fin de ilustrar de la manera más clara posible la relación entre este y el árbol de problemas, presentamos el siguiente cuadro. Una de las virtudes de este esquema es que permite visualizar cómo la estructura básica que le da coherencia al proyecto se desprende del diagnóstico que hacemos de la realidad donde vamos a trabajar. Con esto queremos poner de relieve que la elaboración de un proyecto consiste en articular una serie de elementos que se relacionan entre sí de forma lógica (objetivo general/objetivo específico/actividades/recursos).

Relación del árbol de problemas con el árbol de objetivos



II. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Esta es la parte del proyecto en que definimos qué vamos a hacer y estructuramos cómo hacerlo. Recurriremos a un esquema de proyecto bastante difundido en el medio cultural. Una herramienta útil para orientarse en la visualización de cada punto es el método de las preguntas.

El método de las preguntas

Es frecuente ver proyectos redactados siguiendo un método muy simple y efectivo que ayuda a su presentación de forma clara y sucinta. Su utilidad es sobre todo para personas que se inician en la labor de elaboración de proyectos, finalizando los pasos del método de preguntas con un **documento** descriptivo, que actúa como elemento de comunicación básico. A continuación se exponen las preguntas más usadas para dar forma a los proyectos y su correspondencia en el esquema de este Manual:

¿Qué?	El objetivo general, lo que se quiere hacer, el logro que queremos alcanzar. De aquí se desprende también el título del proyecto.
¿Cómo?	Objetivos específicos
¿Por qué?	Fundamentación
¿Cuáles?	Actividades
¿Dónde?	Localización, territorio.
¿Para quién?	El público destinatario
¿Cuándo?	Cronograma de actividades
¿Con quién?	Equipo de trabajo, instituciones colaboradoras.
¿Cuánto?	Recursos materiales y financieros

1. Objetivo general

Define lo que se pretende lograr con el proyecto, sus resultados o logros esperados. Este puede ser cuantificable en la medida que se establezcan los fines que se pretenden alcanzar.

Sus principales características son:

- Responde a la pregunta **¿qué se quiere lograr?**
- Es aquel propósito más amplio que conforma el marco de referencia en relación al cual se estructura todo el resto de los elementos que componen el proyecto (objetivos específicos, actividades y recursos).¹²
- Es el gran fin que se persigue y que una vez ejecutado el proyecto debe estar realizado.
- Se expresan en términos amplios y con verbos en infinitivo (crear, desarrollar, conocer, difundir, satisfacer, etc.).
- Se recomienda elaborar un solo objetivo general por proyecto.

Ejemplo:

Desarrollar las habilidades musicales de alumnos de los colegios municipalizados de la comuna a través de un plan comunal de fomento de la música.

Algunos puntos a considerar al formular el objetivo general

Muchas veces se plantea el dilema acerca de si es apropiado un enunciado que declare un gran fin, tal como: *Contribuir al desarrollo cultural de la comuna*. En efecto, se puede argumentar que es demasiado general y no da cuenta de la especificidad de lo que se quiere lograr, por lo que no contribuye a *enfocar* el norte que debemos alcanzar. Entonces, el enunciado más adecuado es aquel que incluye una gran finalidad, precisando de qué manera se pretende lograr, el lugar donde se realizará y a quiénes se dirige.

12. Froufe Sindo y Gonzáles Margarita. *Para comprender la animación sociocultural*. Editorial Verbo Divino. Navarra, 1995.

2. Objetivos específicos

Éstos se desprenden directamente del objetivo general. Son las grandes líneas de acción que van a permitir su realización. Por esta razón deben estar en total coherencia con él.

Sus principales características son:

- Responden a la pregunta **¿cómo se pretende lograr el objetivo general?**
- Son más concretos que el objetivo general.
- Su realización debe ser evaluable.
- De ellos se desprenden las actividades.

La consideración de estos puntos es fundamental para su correcta formulación y desarrollo. Estos son elementos que se toman en consideración cuando se evalúa un proyecto. El ejemplo que ponemos a continuación muestra como los objetivos específicos son los componentes de un proyecto de desarrollo cultural comunal.

Ejemplo:

Objetivo general

Potenciar el desarrollo cultural de los habitantes de la comuna a través de la ejecución de un plan de desarrollo cultural bianual.

Objetivos específicos

- Difundir al interior del municipio la idea-fuerza sobre la cultura como factor de desarrollo local.
- Realización de muestras artísticas y culturales en espacios públicos.
- Difusión de actividades culturales y creación de públicos para la cultura.
- Mejorar la infraestructura y equipamiento para actividades culturales.
- Potenciar el trabajo de organizaciones y creadores de la comuna.
- Diversificar alternativas de financiamiento para proyectos culturales municipales.

Algunos puntos a considerar al formular los objetivos específicos

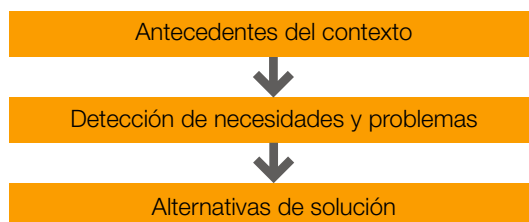
- La coherencia entre los objetivos específicos y el objetivo general.
- Que no hayan demasiados objetivos específicos.
- Que sean concisos.
- Que sean evaluables.

3. Fundamentación

Responde a la pregunta **¿por qué es necesario realizar este proyecto?** Es la interrogante básica que necesitamos responder cuando redactamos la fundamentación o justificación. Para apoyar la respuesta a esta pregunta recurriremos al diagnóstico realizado en la primera parte del proyecto; desde donde debemos abordar dos cuestiones fundamentales para que esta parte del proyecto sea coherente¹³:

- Hay que explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución.
Existen muchas vías para lograr el objetivo general y nuestro proyecto es una de ellas. Por eso, debemos justificar por qué la solución que elegimos es la más adecuada y viable para resolver un problema principal.
- Cómo se resolverán las necesidades de los beneficiarios del proyecto.

A la hora de hacer la **fundamentación o justificación** de nuestros proyectos debemos responder:



13. Ander Egg, Ezequiel; Aguilar Idañez, María José. *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Ed. LUMEN/HVMANITAS, Buenos Aires. 13ª edición, 1996.

Entre las alternativas de solución está el proyecto que planteamos, que si bien no atenderá todo el problema, avanzará en mejorarlo.

Para describir la fundamentación se utilizan diversos contenidos elaborados por organismos de estudios e investigación especializados, expuestos en el Punto 1: Elementos contextuales de este capítulo. En este espacio también debemos informar de los resultados obtenidos en las aplicaciones de cuestionarios, encuestas, estudios de mercado, reuniones, focus group, etc., que hayamos realizado en el diseño de nuestro proyecto.

Ejemplo:

Debido a factores que se repiten en toda gran ciudad (como la dispersión geográfica de los distintos sectores de la comuna; el explosivo crecimiento de la población compuesta por personas provenientes de una variedad de comunas que no han generado un sentido de pertenencia; el carácter de comuna dormitorio, por la lejanía de los centros comerciales y productivos de la ciudad) se ha producido una falta de integración y cohesión social que se expresa en un bajo sentido de pertenencia y de identidad local. Esto influye negativamente en la calidad de vida de los habitantes de la comuna, ya que impide involucrar a los vecinos de una forma activa en la solución de sus problemas, en el entendido que mientras más integrada esté la comunidad, mejor pueden abordar los problemas que se le plantean para mejorar su calidad de vida.

Como lo demuestran estudios realizados en varias comunas de la región, la cultura entendida como factor de desarrollo local es un elemento que contribuye de manera fundamental a la integración social. De allí la necesidad que el municipio elabore una estrategia de desarrollo cultural de largo plazo que se exprese en la concreción de un plan de desarrollo cultural que, a su vez, sea parte del plan de desarrollo comunal (PLADECO).

Algunos puntos a considerar al formular la fundamentación

- Distinguir claramente la fundamentación de la descripción.
- Es el momento de explayarse y argumentar por qué queremos realizar este proyecto.
- Incluir antecedentes cuantitativos o cualitativos con conceptos y datos claros que avalen la justificación.

4. Descripción

En este punto podemos exponer con más detalles las características del proyecto, de modo que quien desee conocerlo pueda hacerse una imagen precisa del mismo. Además de otros antecedentes se pueden incluir los siguientes:

- Responde a la pregunta **¿qué?, ¿cómo?, ¿con quién?, ¿dónde?**
- Información sobre las etapas del proyecto
- Contenidos de las actividades
- Programación de las actividades
- Lugares, fecha y hora donde se realizarán las actividades
- Antecedentes breves sobre historia de organización, creadores o lugares, según corresponda.
- Identificar a los otros participantes del proyecto (personas y organizaciones)

Ejemplo:

El proyecto está dirigido a los habitantes de los sectores periféricos de la comuna. Está planteado para un plazo de dos años y en su realización estarán involucrados agentes sociales como organizaciones territoriales, centros de formación presentes en la comuna, empresas, instituciones religiosas y deportivas, organizaciones de creadores, etc.

El proyecto se desarrollará en las siguientes etapas:

- a) Difusión de actividades culturales y creación de públicos para la cultura: Se difundirán las actividades artísticas y culturales de la comuna a través de la realización de muestras en espacios públicos. Se realizará un programa anual que abarcará las principales plazas donde se presentarán artistas y agrupaciones locales. Además, se realizará un plan de creación y ampliación de públicos, para lo que se realizarán actividades en lugares poco habituales como centros comerciales, iglesias y hospitales. Se implementarán canales de comunicación para difundir actividades y se realizará un trabajo especial con la red de radios comunitarias de la comuna.
- b) Potenciar el trabajo integrado de organizaciones y creadores de la comuna: para ello se creará un registro y una red de información para organizaciones y creadores; se realizarán cursos de capacitación en herramientas de gestión de proyectos culturales y se creará un fondo concursable para iniciativas artísticas y culturales.

c) Mejoramiento de infraestructura y equipamiento para actividades culturales: Se construirá un auditorio y una sala de exposiciones. Además se implementarán espacios deportivos para la realización de eventos masivos.

d) Diversificación de alternativas de financiamiento. Se presentarán proyectos a fondos concursables como el Fondo Nacional de Desarrollo Regional y al Fondo de Fomento de la Música Nacional. También se gestionarán recursos con el sector privado.

Algunos puntos a considerar al redactar la descripción

- Cuidar de no incluir elementos de la fundamentación en la descripción.
- Este es el lugar para entregar toda la información de lo que queremos hacer.

5. Actividades

Son el conjunto de operaciones y **tareas** a realizar dentro del proyecto para alcanzar los objetivos propuestos, por lo que constituyen el nivel más concreto de la formulación. Responde a la pregunta: **¿Cuáles son las tareas** o pasos a seguir para realizar el proyecto?

Las actividades se desprenden directamente de los objetivos específicos, deben estar contenidas en la descripción y claramente señaladas en el cronograma y presupuesto, como veremos más adelante.

Ejemplo:

- **Objetivo específico:**

Realización de muestras artísticas y culturales en espacios públicos.

- **Actividades**

Definición de tipo de actividades

Definir actividades que se van a realizar

Definir contenidos de las muestras

Definir lugares para su realización

Confirmar artistas

Gestión de recursos

Gestionar canje de espacios publicitarios con medios de comunicación

Gestionar auspicios con empresas de la comuna

Campaña de difusión

Diseño de material de afiches, volantes y pendones

Impresión de afiches, volantes y pendones

Distribución de material impreso

Envío de invitaciones a red de organizaciones y creadores de la comuna

Realizar difusión en medios de comunicación

Realización de la muestra

Instalación de equipamiento

Coordinación de equipos de producción, tramoyas, limpieza, etc.

Evaluación de los resultados

Elaboración de informe por parte de encargados de cada área de la muestra

Reunión de evaluación con equipo de producción de la muestra

Realización de informe final de evaluación

Algunos puntos a considerar al formular las actividades

- No confundir actividades con objetivos específicos.
- Cada actividad debe estar relacionada con el o los objetivos específicos.
- Deben ser evaluables.

6. Cronograma de actividades

Todo proyecto tiene un número de actividades y un tiempo en que deben realizarse. El cronograma responde a la pregunta **¿cuándo se realizarán las actividades del proyecto?**, que nos permite ordenar cronológicamente las actividades en el tiempo que hemos definido. De esta forma podemos organizar las actividades en relación con las principales líneas de acción a desarrollar.

Debido a que las actividades están relacionadas entre sí, el no cumplimiento de los tiempos definidos para su ejecución puede tener consecuencias en la realización de los objetivos. Por ejemplo, si no se distribuyen los afiches con la anticipación adecuada, esto puede provocar una baja asistencia de público por desinformación, lo que afecta directamente los resultados esperados.

Definir el tiempo de realización de las actividades es clave; con una estimación realista acerca del tiempo que requerimos para cada una, podremos definir claramente las etapas de cumplimiento y distribuir las labores de los responsables.

Para realizar el cronograma podemos disponer de un cuadro que -en su primera columna- señale las actividades y, en las otras, señale los días, semanas, meses o años según la duración de nuestro proyecto. También podemos incluir en una columna final los encargados/responsables de cada actividad.

Ejemplo:

Proyecto: Muestra artística y cultural en espacios públicos.

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Responsable
Diseño de la muestra							
Definir contenidos de las muestras	***						
Definir lugares para su realización	***						
Confirmar artistas	***						
Gestión de recursos							
Gestionar canje de espacios publicitarios con medios de difusión		***					
Gestionar auspicios con empresas de la comuna		***	***	***			
Campaña de difusión							
Impresión de afiches volantes y pendones			***				
Distribución de material impreso							
Envío de invitaciones a red de organizaciones y creadores de la comuna					***		
Realizar difusión en medios de comunicación.					***	***	
Realización de la muestra						***	
Evaluación de los resultados							
Monitoreo permanente de cumplimiento de las metas del proyecto	***	***	***	***	***	***	
Elaboración de informe por parte de encargados de cada área de la muestra						***	
Informe final de evaluación							

Algunos puntos a considerar al formular el cronograma

- Considerar el tiempo suficiente para cada actividad.
- Considerar las relaciones de dependencia entre actividades sucesivas.

7. Recursos

Los recursos son los **medios** de distinta clase que, según se requieran, sirven para lograr nuestros objetivos. La definición detallada de los recursos necesarios para desarrollar las actividades de un proyecto es fundamental para su realización. Un proyecto implica una gran y diversa cantidad de recursos, por lo que es conveniente tenerlos completamente visualizados en la etapa de formulación del proyecto.

Estimar y describir los recursos responde a la pregunta **¿qué y cuántos** recursos requiere el proyecto?

Todos los proyectos requieren recursos para su concreción, que pueden ser de diversa índole: el **equipo humano, recursos materiales o técnicos y financieros**.¹⁴

a. El equipo humano, las personas

Toda iniciativa cultural implica trabajar con un equipo humano. Este factor es determinante en el éxito o fracaso de un proyecto, por lo que es fundamental tenerlo presente en el momento de planificar una iniciativa cultural.

Los proyectos se llevan a cabo por **personas** que forman un equipo; además, el proyecto necesita observar claramente las necesidades de personas con sus competencias y habilidades para llevar adelante las tareas.¹⁵ La determinación de un equipo humano adecuado tiene las siguientes ventajas:

- Lejos de ser una media aritmética de las cualidades y los defectos de cada miembro, permite la conjunción de lo mejor de cada uno y la selección de la mejor calificación del grupo para las tareas a las que se enfrenta.
- La formación de equipos posibilita una cierta independencia del grupo en relación con las personalidades que lo componen, pues puede subsistir más allá de la permanencia de éstas.
- No depende tanto de los ritmos personales de quienes llevan a cabo las tareas.
- El grupo es, en general, más creativo que los individuos que trabajan aisladamente, pues permite aportar más y mejores soluciones a los problemas, a la vez que asume más fácilmente los riesgos que cuando se actúa de forma aislada.
- Con una adecuada coordinación y división del trabajo el grupo tiene acceso a realizar tareas complejas y de mayor alcance que una persona aislada.
- Las decisiones de un grupo suelen estar más fundamentadas, pues manejan mucha información, cuentan con mayores referencias y tienen más posibilidades de anticiparse y rectificar los errores.
- La presencia de otras personas eleva el nivel de motivación de un individuo que realiza una tarea, sobre todo si esta tiene como expectativa ser evaluada en su rendimiento, lo que somete al grupo a un peculiar sistema de autocontrol colectivo, nada superficial desde el punto de vista del rendimiento del equipo.
- El equipo no tiene por qué ahogar las características particulares de sus miembros. Contando con una estructura adecuada, se puede incluso potenciar la heterogeneidad del grupo.

Como propuesta, podemos distribuir las siguientes funciones en un equipo:¹⁶

Coordinador General: es el responsable integral del proyecto y producción de sus actividades.

Productor: su función es conducir, administrar y supervisar el contenido de la producción, como asimismo, encargarse del trabajo en terreno y de coordinar las acciones de la actividad, ya sea en su preparación, realización y finalización del evento.

Encargado de Finanzas: es quien maneja los recursos financieros mediante el presupuesto y el flujo de caja, según los recursos necesarios para la implementación del proyecto, dando a su vez los informes de gestión correspondientes.

14. Para mayor conocimiento sobre el tema de recursos ver Capítulo Cuatro de este Manual: Gestión de Recursos.

15. Revisar detenidamente los factores expuestos en el Capítulo Uno de este Manual: Condiciones relevantes a tomar en cuenta en la gestión de proyectos.

16. División de Cultura del Ministerio de Educación, *Orientación a la gestión de proyectos culturales*. Santiago, 2001. www.consejodelacultura.cl

Asistente de Producción: depende del productor y tiene a su cargo múltiples y diferentes funciones, ya sean planificadas o requeridas en el momento.

Relacionador Público: se encargará de las relaciones con las instituciones externas a la producción, conseguirá patrocinios, auspicios o colaboraciones y verá el tema del protocolo.

Coordinador de Difusión y/o Prensa: es el encargado de formular, diseñar y desarrollar el Plan de Difusión y/o Campaña de Prensa del proyecto, organizando los recursos necesarios para su implementación y ejecución.

Equipos - Comisiones: es muy importante formar equipos por áreas y temas específicos de producción que requieren de un trabajo más detallado (seguridad, montaje, transporte, alojamiento, entre otros). Cada Equipo deberá tener un Coordinador Responsable.

Además, dentro del equipo puede existir un **Diseñador:** se encargará del diseño e impresión de las piezas gráficas que requiera el proyecto (afiches, pendones, programas). Esta función, según los volúmenes de trabajo y la disponibilidad de recursos, puede ser externalizada y supervisada por el Coordinador de Difusión. Asimismo, puede existir una Secretaria que comparta funciones con el Asistente de Producción, cumpliendo labores básicas de secretaria y abasteciendo de los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades.

La idea es poder mantener en el tiempo las funciones asignadas y no cambiarlas o traspasarlas a otro, a no ser que se tenga expresa claridad del nuevo escenario en el cual se cumplirán los papeles reasignados.

Ejemplo:

Actividades	Responsable
Diseño de la muestra	
Definir contenidos de las muestras	Coordinador general/ Todo el equipo
Definir lugares para su realización	Coordinador general/ Todo el Equipo
Confirmar artistas	Asistente de producción
Gestión de recursos	
Gestionar canje de espacios publicitarios con medios de difusión	Productor
Gestionar auspicios con empresas de la comuna	Encargado de finanzas / Coordinador general
Campaña de difusión	
Diseño de material de afiches, volantes y pendones	Diseñador
Impresión de afiches, volantes y pendones	Asistente de producción
Distribución de material impreso	Asistente de producción
Envío de invitaciones a red de organizaciones y creadores de la comuna	Secretaria/ Asistente de producción
Realizar difusión en medios de comunicación	Coordinador de difusión/ Secretaria
Realización de la muestra	
Evaluación de los resultados	
Monitoreo permanente de cumplimiento de las metas del proyecto	Coordinador general / Todo el equipo
Elaboración de informe por parte de encargados de cada área de la muestra	Coordinador general
Reunión de evaluación con equipo de producción de la muestra	Todo el equipo
Informe final de evaluación	Coordinador general

Algunos puntos a considerar al definir y coordinar el equipo humano

- Asignar con precisión las responsabilidades de cada miembro del equipo. Un mural exponiendo los roles de cada uno puede ser de gran ayuda.
- Para que el trabajo en equipo funcione, cada miembro debe cumplir las tareas.
- A su vez los responsables de cada equipo deben monitorear el cumplimiento de las tareas, confiando en la dedicación de sus miembros, pero corrigiendo las faltas o errores en la ejecución de las mismas.

b. Recursos materiales

Los recursos materiales o técnicos son todas aquellas **máquinas, herramientas u objetos** de cualquiera clase, necesarios para el desempeño de nuestras actividades.

Toda iniciativa cultural involucra este tipo de recursos; como suelen ser una infinidad de materiales, es de suma importancia tenerlos ordenados en un cuadro asociados a la actividad correspondiente.

Actividades	Recursos materiales
Diseño de la muestra	
Definir contenidos de las muestras	Infraestructura de oficina (escritorio, computador, teléfono, fax, Internet, artículos de oficina)
Definir lugares para su realización	Infraestructura de oficina
Confirmar artistas	Infraestructura de oficina
Gestión de recursos	
Gestionar canje de espacios publicitarios con medios de difusión	Infraestructura de oficina. Artículos de oficina (papel, carpetas, servicio de anillados)
Gestionar auspicios con empresas de la comuna	Infraestructura de oficina. Artículos de oficina (papel, carpetas, servicio de anillados)
Campaña de difusión	
Diseño de material de afiches, volantes y pendones	Infraestructura de oficina
Impresión de afiches, volantes y pendones	Infraestructura de oficina
Distribución de material impreso	Movilización para distribución de afiches
Envío de invitaciones a red de organizaciones y creadores de la comuna	Movilización para repartidor de invitaciones
Realizar difusión en medios de comunicación	Movilización a medios, video de actividades culturales de la comuna
Realización de la muestra	Escenario, sistema de Iluminación, sistema de amplificación, seguridad
Evaluación de los resultados	
Monitoreo permanente de cumplimiento de las metas del proyecto	Infraestructura de oficina
Elaboración de informe por parte de encargados de cada área de la muestra	Infraestructura de oficina
Reunión evaluativa con equipo de producción de la muestra.	Infraestructura de oficina
Informe final de evaluación	Infraestructura de oficina

Algunos puntos a considerar al definir los recursos materiales

- Definir de manera precisa los recursos materiales necesarios.
- Valorizar todos los recursos materiales necesarios, de esta forma, determinaremos los costos financieros de posibles arriendos o adquisiciones y podremos definir nuestros aportes al proyecto.

c. Recursos financieros

Una vez determinado el equipo humano y los recursos materiales, estamos en condiciones de saber **cuánto dinero** necesitaremos para realizar el proyecto. Existen distintos criterios para determinar los ítems de un presupuesto. El más apropiado -desde el punto de vista de la planificación- es guiarse por las grandes líneas de acción en torno a las cuales organizamos las actividades. Otro criterio, presente en muchos de los formularios de postulación a fondos concursables, es separar los gastos en personal u honorarios, gastos de operación (materiales y/o servicios) y gastos de inversión (bienes).

Es fundamental que el presupuesto tenga las siguientes características, que deben ser tomadas en cuenta al evaluar un proyecto:

- Debe ser coherente con las actividades a realizar y con los objetivos.
- Ser realista. Se debe evitar, por una parte, elaborar un presupuesto con gastos demasiado elevados o, por el contrario, con gastos muy reducidos que en definitiva no permitirán la correcta realización de las actividades.

La confección de un presupuesto adecuado requiere de un proceso más o menos largo para determinar el monto de cada gasto, respaldado a través de cotizaciones de los honorarios, materiales y bienes y servicios necesarios. En el caso de muchos fondos concursables es obligatorio entregar las cotizaciones que respaldan el presupuesto. De esta forma, un presupuesto debe tomar en cuenta el precio, calidad, disponibilidad y condiciones de pago de los recursos necesarios.

Dos maneras de definir el presupuesto:

1. Según las grandes líneas de acción de nuestro proyecto, definiendo para cada actividad los gastos en personal u honorarios, operación e inversión.

Actividad	Monto (\$)	Actividad	Monto (\$)
Diseño de la muestra	Subtotal	Realización de la muestra	Subtotal
Honorario	\$	Honorario	\$
Operación	\$	Operación	\$
Inversión	\$	Inversión	\$
Gestión de recursos	Subtotal	Evaluación de los resultados	Subtotal
Honorario	\$	Honorario	\$
Operación	\$	Operación	\$
Inversión	\$	Inversión	\$
Campaña de difusión	Subtotal	TOTAL	\$
Honorario	\$		
Operación	\$		
Inversión	\$		

2. Distribuir los gastos en personal u honorarios, gastos de operación (materiales y/o servicios) y gastos de inversión (bienes). En el caso de los Fondos de Cultura se deben ingresar separados los gastos de operación y los gastos en difusión.

Item/ Gastos	Monto (\$)
Honorarios	\$
Operación	\$
Inversión	\$
TOTAL	\$

Una vez elaborado el presupuesto es conveniente determinar y visualizar gráficamente como se comporta el flujo de recursos en el tiempo que abarca el proyecto. Para ello elaboraremos un **flujo de caja** compuesto por dos elementos:

Ingresos. Hay que tener absoluta claridad acerca de cómo van a ingresar los recursos al proyecto. El flujo sirve para evitar situaciones como no poder realizar una actividad programada porque no se cuenta con el financiamiento en el momento adecuado. Es útil elaborar un cuadro donde se especifiquen, al menos, los siguientes ítems:

- Subvenciones/Donaciones/Premios. Pueden provenir del municipio, un fondo concursable o una empresa.
- Ingresos propios. Son los ingresos producidos por la propia organización. Pueden provenir de cuotas de socios, actividades comerciales, etc. En el caso de una entidad de origen público tendrá un presupuesto asignado, como es el caso de las unidades de cultura municipales.
- También puede ser conveniente incluir un anexo con los recursos en especies o servicios que ingresarán al proyecto como aporte, tales como impresión de afiches, donación de libros, trabajo voluntario y otros.

Gastos. Se debe aclarar cómo se va a gastar el dinero en el tiempo que abarca el proyecto. Para ello, se toma como base el presupuesto y se proyecta en el tiempo la manera de afectarse los gastos. Pueden ser divididos en: honorarios, operación e inversión.

Ejemplo:

Flujo de Caja

Proyecto: Muestra artística y cultural de la comuna

INGRESOS	Total	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total
1. Ingresos propios	4.540.000	4.540.000	0	0	0	0	0	4.540.000
1.1 Presupuesto propio (municipal, u otro)	4.540.000	4.540.000						4.540.000
2. Otros aportes	8.000.000	0	5.000.000	0	3.000.000	0	0	8.000.000
2.1 Auspicios	3.000.000				3.000.000			3.000.000
2.2 Proyecto FONDART	5.000.000		5.000.000					5.000.000
Total Ingresos	12.540.000	4.540.000	5.000.000	0	3.000.000	0	0	12.540.000
GASTOS								
1. Honorarios	4.930.000	500.000	0	65.000	565.000	400.000	3.400.000	4.930.000
1.1 Diseñador	130.000			65.000	65.000			130.000
1.2 Encargado de gestión	1.000.000	500.000			500.000			1.000.000
1.3 Honorarios conjuntos artísticos	3.000.000						3.000.000	3.000.000
1.4 Asistente de producción	800.000					400.000	400.000	800.000
2. Gastos de operación	3.920.000	120.000	0	0	0	2.000.000	1.800.000	3.920.000
2.1 Arriendo de estructuras para escenario y graderías	1.200.000						1.200.000	1.200.000
2.2 Arriendo equipo de amplificación	300.000						300.000	300.000
2.3 Arriendo equipo de iluminación	300.000						300.000	300.000
2.5 Materiales de oficina	120.000	120.000						120.000
2.4 Impresión afiches, dípticos, pendones	2.000.000					2.000.000		2.000.000
3. Gastos de inversión	2.550.000	0	550.000	0	2.000.000	0	0	2.550.000
3.1 Cámara de video	800.000				800.000			800.000
3.2 Equipo Data Show	1.200.000				1.200.000			1.200.000
3.3 Tarimas para complementar escenarios	550.000		550.000					550.000
Subtotal gastos	11.400.000	620.000	550.000	65.000	2.565.000	2.400.000	5.200.000	11.400.000
Imprevistos 10%	1.140.000							1.140.000
Total gastos	12.540.000	620.000	550.000	65.000	2.565.000	2.400.000	5.200.000	12.540.000
Saldo	0							0

Algunos puntos a considerar al definir los recursos financieros

- Precisar el flujo de dineros en el tiempo.
- Considerar un porcentaje para imprevistos.
- Considerar los costos, con impuestos incluidos, al realizar el presupuesto: Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a la Renta (considerar el 10% de impuesto a honorarios).
- Mayor información respecto de términos financiero-contables consultar:
www.sieduca.cl
www.sercotec.cl

8. Antecedentes de los responsables y ejecutores del proyecto

Por último, es importante incluir los antecedentes de los responsables del proyecto. En el caso de gestores o artistas individuales, incluir una reseña de su trayectoria. En el caso de las organizaciones, su misión, líneas de acción y proyectos realizados.



CAPÍTULO TRES

GESTIÓN DE RECURSOS PARA PROYECTOS CULTURALES

I. ELEMENTOS PARA UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RECURSOS

Es sabido que la gestión de recursos es un aspecto crítico de la realización de un proyecto cultural. Generalmente la necesidad de recursos suele ser mucho mayor que los recursos disponibles, por lo tanto debemos **desarrollar estrategias** de gestión pertinentes para conseguir los recursos para nuestro proyecto.

La proyección de una iniciativa cultural esta totalmente relacionada con la capacidad de gestión de sus responsables; como vemos a menudo, existen una infinidad de proyectos culturales que por falta de recursos no pudieron continuar: revistas, festivales, programas, espacios culturales. Por esto, el asunto no consiste sólo en gestionar recursos para un proyecto, sino como éste se puede seguir financiando; entonces el tema es:

¿Cómo consolidar ingresos estables que permitan proyectar una iniciativa cultural en el mediano y largo plazo?

1. Consolidar una estrategia

Esta ha de ser una preocupación permanente, una tarea sistemática -incluso como un oficio fundamental dentro de la gestión de proyectos- que debe estar centrada en llevar a cabo una estrategia que nos permita lograr la finalidad arriba planteada.

Tipos de recursos

- Equipo humano: coordinador, asistente de producción, artistas, productores, etc.
- Recursos materiales o técnicos: amplificación, computadores, tarimas para escenario, alimentación, servicios de impresión, materiales de construcción, oficina, etc.
- Recursos financieros

A continuación planteamos los elementos que debiera incluir una estrategia de gestión de recursos, como aquellas medidas que deben tomar las organizaciones culturales para llevar a cabo esta materia.

a. Estar organizados

Es recomendable constituir una organización con **personalidad jurídica**, ya que tiene mayor capacidad de gestión que los individuos aislados. Algunas de sus ventajas son:

- Las personas jurídicas aseguran su estabilidad y funcionamiento en el tiempo con independencia de las personas que la integran, poseen un nombre, un patrimonio (activo y pasivo), nacionalidad, domicilio y otros atributos como cualquier persona, contrayendo así derechos y obligaciones por sobre los individuos que la componen.
- Una organización desarrolla una estructura orgánica compuesta por equipos de trabajo, que realizan diversas funciones en su interior, lo que mejora su capacidad de gestión frente a un trabajo individual. Esto permite darle continuidad a sus iniciativas a través de un trabajo ordenado y sistemático de cumplimiento de funciones y tareas.
- Mucha de la oferta nacional e internacional de recursos para cultura están especialmente a disposición de organizaciones o colectivos con personalidad jurídica, por sobre individuos; es relevante entonces formalizar nuestras organizaciones. Para mayor información consultar Anexo 1: ¿Qué tipo de organizaciones podemos formar? Las Personas Jurídicas.

b. Contar con un profesional o equipo que se haga cargo de esta tarea de modo permanente

La gestión de recursos es una tarea que se desarrolla en el mediano y largo plazo, por lo que es importante que haya un equipo o una persona que se ocupe de este tema, desarrollando así una práctica permanente más allá de la realización de un proyecto.

Esta persona o equipo debe informarse constantemente de las diversas ofertas de recursos que apoyan proyectos culturales, manteniendo un directorio actualizado de los organismos (fuentes) que las entregan, los temas que apoyan, los datos de contactos y las fechas de postulación.

Tipo de oferta de recursos para cultura

- Organizaciones Públicas Nacionales
- Organizaciones Privadas Nacionales
- Sociedad civil (Fundaciones, Corporaciones)
- Organizaciones Internacionales

c. Diversificar las fuentes de obtención de recursos

Un principio básico de cualquier estrategia de gestión de recursos es tener distintas fuentes que garanticen continuidad de ellos. No es bueno depender de una sola fuente, ya que eso hace nuestro proyecto más vulnerable a los cambios que ellas puedan experimentar.

Conociendo las diversas ofertas de recursos para nuestro ámbito debemos pensar la estrategia de obtención de recursos, teniendo en cuenta que cada una de estas fuentes requiere de una estrategia distinta que el gestor debe conocer.

A continuación entregamos algunos elementos para la construcción de estas estrategias centrándonos en las principales modalidades de obtención de recursos: los fondos concursables -que en Chile son mayoritariamente públicos-, la gestión de auspicios con empresas y la captación de donaciones de personas naturales.

II. MODALIDADES DE OBTENCIÓN DE RECURSOS

Para iniciar nuestras gestiones debemos tener presentes dos conceptos básicos:

Patrocinio

Es aquel apoyo institucional de un ministerio, intendencia, municipio, fundación o corporación que no implica dinero, sino respaldo institucional o moral, que permitirá conseguir otros apoyos (financieros, materiales, humanos o permisos necesarios para operar). En sí misma esta no es una modalidad de recursos, pero es fundamental para su obtención.

Auspicio

Es aquel aporte de recursos que realiza una institución o empresa para el desarrollo de un proyecto, y pueden ser en dinero, bienes o servicios, a cambio de publicidad, entradas u otros beneficios.

Cabe consignar que esta es la forma de utilización más cotidiana de estos conceptos, pero que en algunos sectores culturales, y a nivel internacional, el patrocinio se reconoce como el aporte de recursos y el auspicio como apoyo institucional.

1. Fondos concursables

Para conocer los fondos concursables, especialmente públicos, debemos reconocer muy bien el **medio cultural** en que nos movemos, teniendo claridad acerca de los actores culturales con los que debemos trabajar, la institucionalidad cultural y el sistema público nacional. Para esto podemos repasar el capítulo introductorio de este manual.

a. ¿Qué es un fondo concursable?

Es un mecanismo que utiliza el Estado o cualquier organización para la asignación de recursos, según sus políticas y programas.

Sus principales características son:

- Entrega recursos financieros o materiales a través de la concursabilidad.
- Es ampliamente difundido como herramienta de trabajo entre instituciones de desarrollo, tanto en el sector público, privado sin fines de lucro, como en el ámbito internacional.
- Funciona a través de presentación de proyectos.
- Actúa a través de un sistema de conocimiento público.
- Es la manera más equitativa de asignación recursos, que por lo general son escasos ante la demanda.

Postular a un fondo concursable es básicamente un **proceso competitivo**. Por ello, es fundamental presentar proyectos que estén muy bien planteados técnicamente, con coherencia entre sus partes y que se entreguen todos los documentos solicitados en las bases.

Es relevante trabajar nuestros proyectos sobre principios de calidad, innovación y creatividad, tomando en cuenta que estos son seleccionados por jurados expertos y que participan junto a otros proyectos que compiten por los fondos disponibles.

b. Recomendaciones

Cada fondo concursable tiene distintas orientaciones y requerimientos de postulación, que tienen que ver con los objetivos que persigue la institución que lo otorga.

Recomendaciones a considerar en el momento de postular:

- 1º En lo posible preparar el proyecto con varios meses de anticipación, aunque no se haya abierto la postulación oficialmente. Para ello, es muy importante estar informado de las fechas de postulación. Generalmente, en muchas organizaciones nacionales e internacionales se realizan convocatorias a fondos en el último período del año para su ejecución durante el año siguiente.
- 2º Leer detenidamente las bases y discutir las con el grupo de trabajo o personas cercanas.
- 3º Averiguar políticas y criterios para la asignación de fondos de las instituciones que entregan recursos.
- 4º Elaborar y redactar el proyecto con anterioridad a completar el formulario de postulación.
- 5º Conseguir con anterioridad todos los documentos adicionales.
- 6º Gestionar auspicios y patrocinios con terceros. El que un proyecto tenga otros aportes al momento de postular aumenta las posibilidades de adjudicarse los fondos debido a la incorporación de múltiples agentes que lo respalden. Es importante adjuntar carta de compromiso de la(s) otra(s) institución(es) que patrocinará(n) o auspiciará(n).
- 7º Realizar la postulación (entrega del proyecto y documentos adjuntos) con anterioridad al cierre de la convocatoria. No es recomendable esperar el último día, pues si falta algún documento u ocurre un imprevisto no habrá tiempo para solucionarlo y el proyecto quedará fuera de concurso.
- 8º Después de la entrega de los fondos siempre hay que rendir cuentas de los gastos realizados, en los plazos estipulados.

c. Oferta de fondos concursables públicos en Chile

Los fondos concursables públicos más destacados que apoyan proyectos culturales se pueden resumir en los siguientes:

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes: www.fondosdecultura.cl

- Fondo de Fomento de la Música Nacional
- Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y de las Artes
- Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura
- Fondo Nacional de Fomento Audiovisual
- Fondo Nacional de Escuelas Artísticas

Ministerio de Relaciones Exteriores: www.minrel.gov.cl

Consejo Nacional de Televisión: www.cntv.cl

Para mayor información buscar como referencia en www.consejodelacultura.cl, el documento Fuentes de Financiamiento Cultural 2005, publicado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

2. Gestión de recursos con empresas

A continuación, exponemos los principales elementos a considerar al desarrollar una estrategia de captación de fondos con empresas:

a. Principales motivaciones de las empresas para apoyar iniciativas culturales

Al acercarse a las empresas para solicitar auspicio es fundamental saber cuáles son las motivaciones que tienen para apoyar proyectos culturales, pues de ello depende la estrategia con la que nos acercaremos. Cada empresa tiene su propia política al respecto, por lo que esto es algo que hay que averiguar en cada caso, sin embargo, hay algunas motivaciones que se repiten, las que comentamos a continuación.

• La responsabilidad social empresarial

Junto con el rol que ha adquirido la empresa en nuestra sociedad en las últimas décadas se ha desarrollado la **responsabilidad social empresarial**¹⁷. Según él, la empresa no es sólo un ente generador de utilidades; también tiene una responsabilidad con la calidad de vida de sus trabajadores y con el entorno social y ambiental en que está inserta.

Cada vez hay más empresas que han asumido este compromiso, que se manifiesta en el crecimiento de los recursos que las empresas destinan a iniciativas de bien común.

• El auspicio como medio de comunicación de la empresa con su público

Sobre todo entre las grandes empresas existe una marcada tendencia a asumir el auspicio a iniciativas culturales como una herramienta de marketing, centrada principalmente en promover una **imagen corporativa** como empresa comprometida con iniciativas de bien común. Esto ha traído consigo la creación de políticas y presupuestos permanentes para este fin¹⁸, dato importante para las organizaciones y gestores. A diferencia de lo que ocurría hace una década, hoy las empresas están preparadas para auspiciar proyectos culturales, contando con personal para resolver estas materias de comunicación institucional.

En este plano es muy importante una ética de las donaciones, que actúa como un elemento autorregulador de la gestión de recursos, tanto para los que realizan los aportes como para quienes los reciben. Esta dimensión ética es necesaria para mantener la autonomía y calidad de la actividad cultural, principios fundamentales para su desarrollo.

b. Estrategia de comunicación y marketing social

Las posibilidades de conseguir recursos están muy relacionadas con el grado de **posicionamiento** social que tenga nuestra organización o iniciativa. Si la organización es reconocida por la comunidad por su aporte y por el profesionalismo y calidad de su trabajo, tendrá más posibilidades de atraer recursos.

Esto se puede lograr con acciones dirigidas a dos tipos de público: por una parte, a los destinatarios o beneficiarios directos, como el público que asiste a un museo regional, estudiantes, o los habitantes de una ciudad. La estrategia de comunicación debe estar orientada a crear en el público el hábito de asistir a las actividades de nuestra organización acercando las manifestaciones artísticas y culturales a las personas que no tienen acceso a ellas.

Por otra parte, es necesario realizar estrategias de comunicación orientadas a instituciones o personas que son potenciales proveedores de recursos. Nos referimos a directivos de fundaciones, ejecutivos de empresas, organismos internacionales, autoridades públicas vinculadas al entorno en el cual se desempeña nuestra organización. Si se trata de una organización comunitaria cuyo ámbito de acción es una comuna, sin duda debiera difundir su accionar entre las autoridades del municipio, juntas de vecinos y empresas locales. En cambio, si es una corporación que funciona a nivel nacional, tendrá que vincularse, por ejemplo, con autoridades regionales, nacionales, empresas con cobertura nacional y universidades. La idea es que conozcan la misión y actividades de nuestra organización y se genere un vínculo.

17. Ver *La acción filantrópica como elemento de la responsabilidad social: El caso Chileno*. Teixidó, Soledad y Chavarrí, Reinclina. PROHUMANA Ediciones. 2000.

18. Ver *La empresa en el arte*. Corporación de Amigos del Arte. Chile, 2000.

c. Establecer relaciones de mutua cooperación

Es importante tener en cuenta -siempre- que detrás del apoyo de una empresa a un proyecto cultural hay una relación de **intercambio** de beneficios. Por una parte, la empresa entrega los recursos para realizar el proyecto y, por otra, es una oportunidad para que ejerza su compromiso social o fortalezca su imagen corporativa.

Cuando gestionamos recursos con empresas tenemos que apuntar a que se convierta en un apoyo permanente. Para ello, es importante la seriedad y profesionalismo con que nos desenvolvamos como gestores u organización cultural receptora de los aportes.

d. Pasos a seguir para gestionar auspicios

- 1º Elaborar carpeta de presentación del proyecto que incluya información sobre el contenido del proyecto (ver capítulo sobre Elaboración de Proyectos), antecedentes de otros proyectos y sus responsables, todo presentado de manera breve y con un diseño atractivo donde es muy importante la presentación visual. Es recomendable hacer la presentación en formato digital en CD y con la imagen del proyecto en su carátula.
- 2º Gestionar cartas de patrocinio de instituciones de reconocido prestigio en el ámbito local y nacional, que se adjuntan a la carpeta de presentación del proyecto.
- 3º Gestionar auspicio de un medio de comunicación. Por lo general, antes de acercarnos a las empresas es recomendable gestionar el auspicio de un medio de comunicación importante, que aporte espacios publicitarios para promover el proyecto. Este aporte debe quedar formalizado en una carta, en la que el medio se compromete a entregar espacios publicitarios, la mayoría de las veces a cambio de algún tipo de contraprestación (entradas, logotipo en afiches y pendones, etc.); a esto se le llama canje publicitario. Esta carta también debe ser incluida en la carpeta, ya que es un elemento que hace más atractivo el proyecto para la empresa con la que gestionaremos el auspicio.
- 4º Elaborar carta de solicitud de auspicio: es recomendable que el objeto principal de la carta sea solicitar una reunión para tratar personalmente la solicitud de auspicio, ya que, por lo general, este tipo de asuntos pasa por cultivar una relación de empatía entre las partes. En ella deben expresarse claramente los recursos que se solicitan, lo que se ofrece a cambio (logotipo de la empresa en impresos, entradas, descuento tributario a través de la ley de donaciones culturales y otros) y una breve reseña del proyecto. Es recomendable que esta carta no exceda de una página y esté escrita en un lenguaje claro y afectivo.
- 5º Presentar proyecto: un primer paso es enviar el proyecto junto con la carta de solicitud de auspicio vía correo electrónico o correo postal para solicitar una reunión. En la reunión se entregará la carpeta con material adjunto.
- 6º Cumplir con las contraprestaciones ofrecidas al auspiciador una vez realizado el proyecto o la actividad. Estos compromisos son fundamentales para que la empresa apoye futuros proyectos.
- 7º Enviar carta de agradecimiento y mantener comunicación con posterioridad. Además de ser un acto de cortesía básico, es fundamental agradecer y presentar información sobre los resultados de la realización del proyecto para generar interés del auspiciador y propiciar una relación de largo plazo.

Por último, es importante tomar en cuenta el tiempo que manejan las empresas para definir sus presupuestos para auspicios. Hay algunas que deciden en octubre qué proyectos van a apoyar, otras lo hacen en marzo. Lo recomendable es iniciar la gestión de los auspicios con seis meses de anterioridad como mínimo, tiempo a considerar en el cronograma del proyecto.

En lo posible, los recursos deben estar confirmados antes del inicio de las actividades del proyecto. Para ello, se puede formalizar el auspicio con la firma de un contrato o convenio en que se estipulan los recursos que entregará el auspiciador y las acciones a las que se compromete el auspiciado como retribución.

3. Recaudación de fondos con donantes individuales

El primer paso para desarrollar este tipo de donaciones es la realización de campañas masivas destinadas a captar la mayor cantidad posible de donantes individuales. Para estos efectos es muy importante el trabajo de marketing social en pos de crear el mensaje más efectivo para los fines esperados.

Existen distintos tipos de donantes. Algunos son esporádicos, que hacen pequeños aportes en colectas que se realizan en la calle o espacios públicos. Hay otros que se comprometen a realizar un aporte mensual, semestral o anual.

a. Principales motivaciones para donar

A diferencia de las empresas, los donantes individuales hacen aportes a iniciativas de bien común por una **identificación** con la causa de la organización, por sentirse parte de un grupo que trabaja para el bien común, o apoyar a una organización a la que se está vinculado por razones afectivas. Esto es importante de tomar en cuenta en el diseño del mensaje que se quiere transmitir a través de la campaña que nuestra organización realice para captar donaciones.

Las contraprestaciones que se ofrezcan a este tipo de donante tienen una importancia secundaria en el momento de hacer el aporte; sin embargo, la entrega de ciertos beneficios o la realización de acciones de comunicación permiten alimentar el vínculo entre la organización y el donante.

A los donantes comprometidos con nuestra organización les interesa saber qué actividades se están haciendo, quiénes son sus directivos y en qué se gasta el dinero de los aportes. Por esto es muy efectivo el envío de boletines, memorias o mensajes electrónicos con información de las actividades que se están realizando.

b. Captación de socios

Una forma de gestionar recursos con donantes individuales es adscribiendo socios a nuestra organización. Para esto podemos realizar campañas públicas, enviar cartas de invitación, entregar dípticos informativos, realizar charlas o seminarios donde se invite a la inscripción de socios, etc. La captación de socios donantes debe estar orientada a mantener en el tiempo a los socios actuales y captar socios nuevos.

Lo anterior implica definir estrategias y costos de tiempo, trabajo y recursos para nuestra organización; afianzar la relación con los socios antiguos requiere de una estrategia distinta que captar nuevos socios y en ambos casos es fundamental el trabajo de fidelización con ellos.

Mantener la fidelidad de socios donantes

- Mantener comunicación periódica: página Web actualizada, correos electrónicos, folletos con las actividades de la institución, información relacionada con su área de actividades, datos útiles, etc.
- Ofrecer beneficios como descuentos en servicios, invitaciones, etc.

c. Sistema de cobro de cuotas

Por último, también es importante considerar los sistemas de cobro de las donaciones. El más extendido es el cobro a domicilio, que tiene altos costos y puede resultar inmanejable para una organización con muchos donantes. Por ello se ha ampliado la práctica del cobro electrónico a través de planillas de sueldo, tarjeta de crédito o cuentas de servicios.

Sistema para cobro de cuotas

- **Personalizado:** contratar personas que realicen el cobro – alto costo.
- **Electrónico:** cuenta bancarias, cuentas de servicios básicos, por Internet con tarjeta de crédito - costo más económico.

El desafío es implementar el sistema más eficiente y barato.

4. Ley de Donaciones con fines Culturales

Una importante ayuda para la gestión de recursos con empresas y personas naturales es la Ley de Donaciones Culturales, también conocida como Ley Valdés, que es el artículo 8º, de la **Ley 18.985 de 1990**.

La Ley de Donaciones Culturales es un **mecanismo tributario** que autoriza a empresas y a personas naturales a descontar del pago de su Impuesto a la Renta (Primera Categoría o Global Complementario), el 50 por ciento del monto de las donaciones que hayan realizado a proyectos de instituciones con fines culturales.

Las instituciones que pueden hacer uso de esta ley son las corporaciones, fundaciones, organismos comunitarios, universidades, institutos profesionales, bibliotecas, museos y el Consejo de Monumentos Nacionales.

Las donaciones pueden ser realizadas en dinero o especies.

El beneficio para el donante consiste en que el crédito tributario puede llegar al 50% del monto donado durante un año por el contribuyente, el 50% restante se considera gasto.

Este constituye un sistema mixto de financiamiento para la cultura, por el cual el privado aporta la mitad de la donación y el resto el fisco, al dejar de percibir el monto considerado como crédito tributario.

Para que las instituciones culturales puedan acogerse a este beneficio deben presentar el proyecto al Comité de Donaciones Culturales Privadas del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, quien previa evaluación lo habilita para recibir donaciones por un monto y un plazo definido.

Para mayor información sobre el uso de la ley, ver **Manual de Ley de Donaciones Culturales** en www.consejodelacultura.cl o contactarse con la Secretaria del Comité de Donaciones Culturales Privadas en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Para terminar, queremos destacar que la gestión de recursos es una actividad que requiere de una predisposición permanente de actualización en cuanto a las oportunidades de financiamiento y capacitación en gestión de las personas dedicadas a esta función.



CAPÍTULO CUATRO

LA PRODUCCIÓN DE PROYECTOS

I. PLANIFICACIÓN Y TIPOLOGÍA DE PROYECTOS

La experiencia suele ser el único camino para aprender a producir un proyecto, pero el manejo de ciertos conceptos y herramientas de producción nos ayudan a mejorar el resultado final de éste. Un proyecto se puede materializar en distintos tipos de eventos (encuentros, muestras, seminarios, ferias, festivales y otros). En este capítulo entregamos algunos conceptos y herramientas que representan la **sistematización de experiencias** de trabajo de diversos productores y gestores culturales.¹⁹

1. Etapas de una producción

Podemos dividir la realización de un proyecto-evento en tres etapas: Pre-producción, producción y post-producción. A continuación entregamos una descripción de cada una y modelos de fichas técnicas que permiten ordenar el trabajo.



Para sistematizar esta planificación ocuparemos las siguientes herramientas:

Carta Gantt General²⁰ del proyecto, que incluya las actividades de cada grupo de trabajo (producción técnica, difusión, gestión de recursos, etc.). Esta es una excelente herramienta para la dirección del proyecto, ya que permite tener claro todas las actividades, su responsable y el tiempo en que se deben realizar, y permite coordinar las acciones del equipo y evaluar el cumplimiento de las metas. La experiencia muestra que no ocupar estas herramientas y dejar todo en manos de la improvisación pone en peligro el éxito de un proyecto.

Fichas de producción. En ellas se define la información más importante de la producción para el equipo de trabajo. Se puede hacer una ficha general u otras por equipo de trabajo (producción técnica, difusión, coordinación de artistas, etc.) En ella, además de las actividades, se puede detallar características de los requerimientos que involucran.²¹

a. Pre-producción

En esta etapa se realiza el trabajo de **preparación** de la actividad según la estrategia y planificación que construimos.

La pre-producción debe hacerse con el tiempo adecuado y tomando en cuenta la hora y el lugar en el que se desarrollarán las actividades, los imprevistos y el tiempo de montaje de ciertos materiales que requieren de mayor dedicación o de instalaciones para su armado y puesta a punto.

Se sugiere realizar visitas en terreno para el reconocimiento del lugar y observar las variables a considerar en el diseño, armado y producción de las actividades. A ello se puede sumar visitas técnicas del equipo, que faciliten el intercambio de opiniones y apreciaciones personales respecto a la actividad.

Para complementar dicho trabajo hay que tomar en consideración las fichas técnicas de los grupos participantes, donde se especifiquen, entre otras, sus necesidades y requerimientos de sonido, iluminación, energía, transporte y espacio. En caso de no existir la descripción técnica, es bueno tomar en cuenta el tiempo que se destinará para la coordinación de los elementos que constituirán la puesta en escena, ya sea con un ensayo en el lugar o simplemente la prueba de los equipos con los grupos necesarios.

19. Este capítulo se basa en el Capítulo V del documento Orientación a *Gestión de proyectos culturales*. División de Cultura, Ministerio de Educación. Santiago, 2001. Redactado por Patricio Cerda Gutiérrez y editado por Claudia Zaldívar Hurtado.

20. Ver Cronograma en Capítulo II sobre Elaboración de proyectos.

21. Para más antecedentes ver Gloria Valdés y Brenda Sandoval, *Introducción a la gestión cultural*. Editorial CA&C, Santiago, 2001.

Ficha de pre-producción

Nombre de la actividad				
Fecha		Hora inicio		Hora término
PRODUCCION				
acciones				responsable
Contrato artistas-fichas técnicas				Secretaria
Confección de entradas				Secretaria
Solicitud de locación				Producción
Solicitud de escenario				Producción
Solicitud de apoyo electrónico				Producción
Solicitud camioneta				Secretaria
Aviso a carabineros				Secretaria
Invitación a Cruz Roja				Secretaria
Verificar alojamiento y comidas				Secretaria
Contrato de sonido				Coordinador general
Contrato de iluminación				Coordinador general
Verificar funciones personales				Todo el equipo
COMUNICACIÓN				
acciones				responsable
Conferencia de prensa				Coordinador de difusión
Solicitar fotos e imágenes				Coordinador de difusión
Elaborar plan de medios				Productor
Comunicados de prensa				Productor
Acreditar prensa				Secretaria
Confección credenciales				Secretaria
FINANZAS				
acciones				responsable
Solicitud exención de IVA (ver procedimiento)				Encargado de finanzas
Caja chica a Producción				Encargado de finanzas
Pauta control de entradas				Encargado de finanzas
Contrato venta de entradas				Encargado de finanzas
Control diario venta entradas				Encargado de finanzas
Control diario gastos				Encargado de finanzas
Preparar cheques necesarios				Encargado de finanzas

Todo evento cultural sin fines de lucro puede estar exento de pagar IVA. Se debe realizar un procedimiento -que dura aproximadamente un mes- en el cual se solicita a la Dirección Regional del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes respectiva, la exención de impuestos, señalando el aporte del evento al desarrollo cultural local. Una vez realizado este procedimiento se procede a imprimir las entradas, ya que Impuestos Internos debe entregar un folio numerado según la cantidad de eventos realizados anteriormente.

b. Producción

La Producción es la **materialización** del proyecto. En esta etapa se concretan las acciones planificadas, para que cada elemento cumpla las funciones definidas.

Ficha producción

Nombre de la actividad		
Fecha	Hora inicio	Hora término
PRODUCCIÓN		
acciones	hora	responsable
Llegar al teatro	10:00	Todo el equipo
Supervisar instalación equipo amplificación	10:30	Productor
Supervisar instalación iluminación	10:30	Productor
Recibir instalación escenografía	10:30	Productor
Habilitación de camarines	11:00	Asistente de producción 1
Compra catering	12:00	Asistente de producción 2
Recibir equipo de apoyo	14:30	Coordinador de escenario
Prueba de sonido	14:30 18:00	Productor
Distribuir puesto	15:00	Asistente de producción 2
Verificar detalles	17:00	Productor
Coordinar inicio de evento	20:00	Productor
Desmontar	23:00	Todo el equipo
DIFUSIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS		
acciones	hora	responsable
Coordinar realización de notas de prensa	10:00 23:00	Coordinador de difusión
Entrega credenciales de prensa	12:00	Encargado de difusión
Instalación de información de auspiciadores	15:00	Relacionador público
Preparar asientos auspiciadores	15:30	Relacionador público
Recepción de auspiciadores	20:00	Relacionador público
Coordinar registro audiovisual	16:00	Encargado de difusión
FINANZAS		
acciones	hora	responsable
Cancelar 50% iluminación y amplificación	10:30	Encargado de finanzas
Pago taxis artistas	14:30	Encargado de finanzas
Pago catering	12:00	Encargado de finanzas
Mantener sencillo	14:30	Encargado de finanzas
Hacer arqueo ingresos y gastos	21:00	Encargado de finanzas

c. Post-producción

La Post-producción es todo aquello que implica un **buen término** de la actividad realizada y una proyección. En esta etapa daremos término a la actividad y a la producción, evaluando nuestro trabajo y su resultado final, lo que implicará determinar el grado de cumplimiento de los objetivos en conjunto con la propia labor realizada, ya sea desde lo planificado, como desde la propia ejecución y sus condicionantes.

Realizaremos los últimos pagos y desarrollaremos una rendición de cuentas. Asimismo, enviaremos cartas de agradecimiento y un informe de evaluación final a nuestros colaboradores y auspiciadores (ver Capítulo Cinco: Evaluación de Proyectos Culturales).

2. Tipos de eventos y espacios

a. Tipos de eventos

Una parte importante de nuestras actividades la constituyen los eventos (ferias, muestras, recitales, etc.). Para gestionarlos de la mejor manera es necesario, primero, distinguir los tipos de eventos culturales y, luego, los principales elementos para su realización.

Cada tipo de evento requiere de un espacio físico adecuado a sus características, implementación técnica, equipo humano y una estrategia de difusión específica. A su vez, cada evento tiene distintas características, un concierto de música clásica tiene requerimientos distintos en cuanto a producción que un concierto de rock en el mismo espacio.

A continuación, presentamos un cuadro con los tipos de eventos y sus principales características.

Tipo de evento	Espacio	Implementación técnica	Equipo humano	Difusión	Etapas
Recital de artes escénicas y musicales. *Cada disciplina tiene sus requerimientos técnicos diferentes.	Teatros, Anfiteatros, Recintos religiosos.	Iluminación, amplificación, escenografía, camarines, venta de entradas.	Equipo básico: coordinador general, productor, encargado de finanzas, asistente de producción, relacionador público, Coordinador de difusión.	Plan de difusión: Impresos, medios de comunicación, redes, eventos.	Pre-producción Producción Post-producción
Recitales masivos en espacios deportivos y callejeros	Estadios, gimnasios	Escenario desmontable, graderías, barreras perimetrales, camarines, baños públicos, iluminación, amplificación, generador.	Equipo básico más equipo técnico y equipo de seguridad	Plan de difusión	
Congresos, seminarios, simposios	Auditorios, salones, salas de clase	Amplificación para voz, equipo data show, telón, computador	Equipo básico	Plan de difusión	
Exposiciones	Salas de exposiciones	Iluminación en sala, estructura para colgar cuadros, montar esculturas, climatización, habilitación de superficies.	Equipo básico	Plan de difusión	
Inauguraciones y lanzamientos	Salones, aulas magnas	Amplificación, equipo data show, computador.	Equipo básico	Plan de difusión	

Recital de artes escénicas y musicales



Por lo general se realizan en teatros especialmente acondicionados, con escenario y butacas fijas. Por lo mismo tienen capacidad de público según cada recinto (van desde 200 a 1500 personas). Las características técnicas de iluminación y sonido varían de acuerdo a la disciplina: teatro, danza o música. En una representación de teatro o danza, por ejemplo, el equipo de iluminación es más complejo que en un recital de música, donde la amplificación es la que tiene mayor complejidad.

Recitales masivos en espacios deportivos y callejeros



Son recitales de música, danza, teatro u otras expresiones culturales que se realizan en estadios, gimnasios o espacios públicos callejeros. En este caso todos los aspectos de la producción técnica son más complejos que los de una producción en un teatro. La amplificación requiere de un alto grado de sofisticación y cantidad de equipos, además de la competencia de un equipo de profesionales de iluminación y sonido.

Dado su carácter masivo, la seguridad es un elemento importante a tomar en consideración en este tipo de eventos, tanto para garantizar la seguridad del público asistente, del escenario y controlar los accesos al recinto. Para ello se requiere personal especializado y -en algunos casos- barreras de contención. Para este tipo de eventos muchas veces hay que instalar estructuras

para escenario y graderías.²² La difusión de estos eventos requiere de una estrategia masiva que incluya los medios de comunicación y gran cantidad de impresos.

Exposiciones²³



Aquí podemos hablar de exposiciones de artes visuales o exposiciones temáticas. Las primeras cuentan con galerías especializadas para su realización, con características arquitectónicas y de infraestructura; además, hay exposiciones que se realizan en espacios de multiuso (hall de entrada de edificios, plazas, salas de clase, etc.). A diferencia de los recitales, en este caso es muy relevante el uso que se le da a la iluminación para la correcta visualización de las obras, la climatización para su adecuada conservación y la implementación de superficies, tales como cielos, muros y suelo. También es distinto el tipo de difusión, ya que es muy importante la comunicación con el público, por lo que se deben ocupar medios adecuados para llegar a él, que no son necesariamente los medios masivos.

Algunas exposiciones temáticas (vida y obra de personajes ilustres, muestra de una determinada cultura, oficios, etc.) de gran formato requieren de mucho trabajo de producción, ya que incluyen una infraestructura considerable que se debe abordar con el tiempo necesario.

22. Ver CD *Manual de Habilitación de espacios deportivos para actividades artístico culturales* del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en www.consejodelacultura.cl

23. Ver *Manual de Habilitación y administración de espacios para artes visuales* del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en www.consejodelacultura.cl

Congresos, seminarios, simposios



El principal objetivo de estos eventos es entregar información y -a veces- provocar diálogo entre los expositores y el público. Por ello suelen realizarse en salas especialmente acondicionadas en universidades, hoteles, colegios, centros comunitarios y otros espacios institucionales. Sus requerimientos técnicos están centrados en equipos de proyección de imágenes y en amplificación para los expositores. Es importante un espacio para la inscripción del público y la entrega de información y material de la actividad. El equipo humano debe estar centrado en la recepción del público, los expositores y el fluido desarrollo del evento. Además de la difusión masiva, es muy importante la difusión en las redes de personas relacionadas con el tema a tratar.

Inauguraciones y lanzamientos



Por lo general, consisten en las intervenciones breves del creador o responsable del espacio a inaugurar y algunas veces incluyen una presentación artística o audiovisual. Estos suelen ser eventos breves y sencillos que se realizan en diversos espacios como centro cultural, universidad, municipio, sede social, etc. En el caso de las inauguraciones suelen asistir autoridades, por lo que cobra mayor importancia el protocolo. El equipo humano debe estar preocupado de este aspecto y en especial los encargados de difusión y comunicaciones, ya que por lo general este tipo de eventos concitan el interés de los medios de comunicación para cubrir su realización.

b. Implementación de los espacios

Como ya se ha visto, cada tipo de evento requiere de su propio espacio físico. Algunos eventos se realizan en espacios especialmente habilitados y otros en espacios públicos o espacios deportivos. Sin embargo, la elección del espacio es una decisión que hay que tomar con calma, considerando las ventajas y desventajas de las alternativas.

El espacio en el cual se realizará el evento no sólo debe considerar el lugar físico, sino que todo aquello que tenga relación directa con la actividad, como condiciones climáticas o accesibilidad, entre otras. Por ello, es necesario contar con los permisos correspondientes para su realización, ya sean para ocupar espacios de uso público o privado.

Sin embargo, si bien cada evento requiere de su propio espacio especializado, donde se concentraran las mejores condiciones técnicas, se pueden explorar nuevas alternativas, combinando nuevos materiales y condiciones, integrando la imaginación y creatividad según los objetivos y alcance del evento.

A continuación exponemos algunos elementos a tomar en cuenta en la implementación del espacio donde se realizará el evento:

Capacidad. Es importante que el lugar pueda acoger la cantidad de personas que se pretende convocar.

Implementación técnica. Muchos de los espacios para eventos culturales no cuenta con implementación técnica adecuada (iluminación, sonido, escenografía, etc.), por lo que -si no se poseen- hay que disponer de ellos a través de préstamo o arriendo.

Escenario. Hay que considerar su tamaño (ancho, largo y alto), las características del piso (en el caso de teatro y danza), los accesos, el cortinaje, entre otros.

Camarines. Hay que considerar por lo menos dos camarines, uno para damas y otro para varones.

Implementación de medidas de seguridad. El recinto debe contar con las medidas de seguridad para casos de emergencia: accesos y salidas expeditas, equipo de primeros auxilios y equipos de emergencia en caso de incendio. En el caso de eventos masivos esto es de especial importancia.

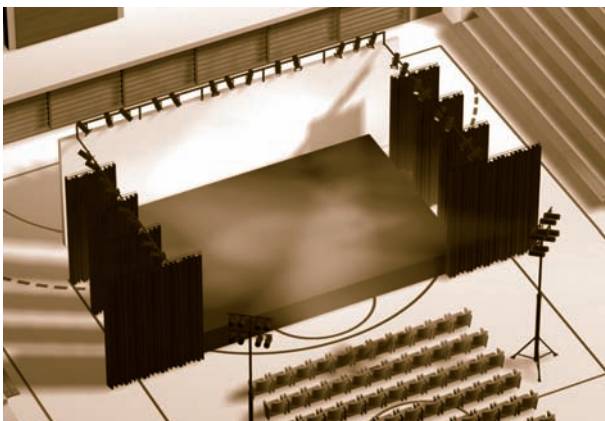
Tipo de butacas o graderías. Cuando se hace un evento en un lugar que no está especialmente habilitado, hay que considerar la compra o arriendo de un sistema de asientos. Por ejemplo, si se trata de un gimnasio, se pueden instalar sillas o utilizar las graderías.

Punto de venta de entradas. En el caso de los espectáculos pagados debe considerarse un punto para venta de entradas. En el caso de los espacios que no cuenten con ello se puede implementar una caseta, quiosco o stand. En el caso de ocupar un sistema electrónico de ventas de entradas se debe considerar un punto de conexión telefónica para conectarse al sistema.

II. IMPLEMENTACIÓN TÉCNICA

A continuación mencionamos los elementos para la implementación técnica de diversos espacios y actividades artístico-culturales.

1. Escenario



El escenario es el lugar donde se **muestran** diversas manifestaciones artísticas, principalmente de artes escénicas y musicales. En él se monta gran parte de los equipos y escenografía, por ello, se debe considerar para su uso:

- Las dimensiones (largo, ancho y alto)
- Cantidad de personas y equipos que sostendrá (peso aproximado)
- Equipos que se instalarán
- Concurrencia de público esperada para el evento

En cada uno de estos elementos es muy importante considerar los requerimientos técnicos de cada disciplina artística.

Instalar el escenario y unir los equipos e instrumentos de iluminación y sonido a las mesas de control debe hacerse con el máximo cuidado

y protección posible, ya que el tránsito y flujo de personas impide tener un control permanente, por eso se recomienda utilizar sistemas que aseguren la completa protección al público, artistas y, obviamente, a la puesta en escena de nuestro evento.

2. Alimentación de energía

Se debe constatar la energía en terreno según la capacidad instalada, los permisos y las necesidades técnicas correspondientes del equipamiento a utilizar. Para ello se considerarán las medidas:

- Volt: 220 en Chile;
- Amper: consumo;
- Watt: potencia; y
- Kva: potencia de consumo en generadores y transformadores

En caso de no existir la capacidad de energía necesaria, se deberá solicitar un empalme adicional a la entidad correspondiente o arrendar un generador adecuado. Es necesario tener en cuenta que el evento tiene una duración y, por ende, un consumo de energía que puede sobrecalentar los equipos, por lo cual el trabajo de los técnicos especialistas en estas materias es fundamental.

El consumo debe ser medido a la máxima capacidad de las instalaciones, teniendo en cuenta no sólo la energía para la puesta en escena, sino también aquellas instalaciones anexas, como algunos puestos, kioscos e iluminaciones de acceso, entre otras.

Siempre hay que calcular el total de la potencia de los equipos de iluminación, sonido y otros, para saber si la instalación del recinto tiene la capacidad para alimentarlos de energía eléctrica, ya que si ésta no es suficiente se corre el riesgo de que se produzcan cortes de energía durante la realización del evento.

Para calcular el total de la potencia del sistema de iluminación hay que sumar la potencia en watts de cada foco:

Ejemplo:

1 foco par 64 = 1000 watts
20 focos par 64 = 20.000 watts (total potencia de iluminación)

En el caso de los sistemas de sonido la potencia se calcula de la siguiente manera,

Ejemplo:

3 watts x persona (cálculo estimado por expertos para grandes espectáculos de música)
2000 personas x 3 watts = 6000 watts (total potencia de sonido)
20.000 watts (iluminación) + 6000 watts (sonido) = 26.000 watts (total potencia de equipos)

Para saber la capacidad de energía que debe tener la instalación eléctrica del recinto hay que hacer la siguiente operación: dividir el total de la potencia de equipos por 220 volt, lo que da como resultado el total de **amperes**, que es la unidad de medida de la instalación eléctrica del recinto o del equipo generador.

Ejemplo:

$$\frac{26.000 \text{ watts}}{220 \text{ volts}} = 118 \text{ amperes}$$

Cuando se ocupa corriente trifásica el total de amperes se divide por 3 para saber el consumo de cada fase; cuando se trata de corriente monofásica el total de amperes se divide por 2.

En caso de que la instalación no reúna las condiciones de potencia, se sugiere:

- tener un generador de energía
- modificar fichas técnicas
- solicitar un empalme eléctrico

En relación al **orden de instalación y energización** de los sistemas de iluminación y sonido, primero se debe instalar la iluminación y energizarla para luego instalar el sistema de sonido (para evitar la inducción eléctrica en la señal de audio), lo que se puede solucionar fácilmente al alejar los cables de audio de los de energía.

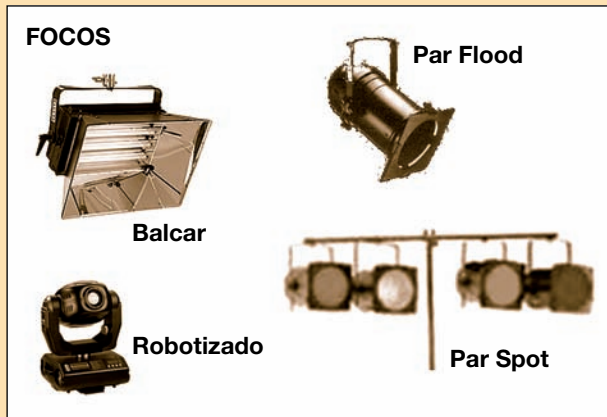
Un punto importante en cuanto al sistema de iluminación es que la mayoría de los focos de iluminación son de 110 volts., por lo que es necesario conectarse por pares con conexión en serie para sistema monofásico. Es necesario siempre utilizar enchufes y empalmes de seguridad.

3. Sistema de iluminación

La iluminación tiene que ver con los efectos de luz que potencian un espacio u objeto. Es importante distinguir que para cada manifestación artística la luz juega un papel distinto.

- Iluminación Escénica: se utiliza principalmente para potenciar el trabajo que se realiza sobre un escenario. En teatro, danza y música las características de la iluminación son muy similares. Sin embargo, lo que cambia es la cantidad de equipos según la producción que se realiza y las orientaciones en el diseño de iluminación.
- Diseño de Iluminación: es aquel trabajo creativo que se realiza antes de un espectáculo y que considera, entre otros, la distribución de focos en la sala, en qué momento se ilumina, cuánta cantidad y qué focos se van a ocupar y cetear, entre otros.

Glosario de componentes del Sistema de Iluminación²⁴



Foco: ampolleta de luz.

Tacho: Cubre el foco o ampolleta y puede ser de metal o aluminio. Cada foco tiene su tacho.

Gelatinas: Filtro para teñir la luz de colores.

Tipo de ampolleta o foco: a) foco par flood: en su interior contiene una lámpara que entrega una luz dispersa, muy utilizado en danza para dar colores o manchas (tiene distintas potencias: par 32, par 56 y par 64, etc.); b) foco par spot: en su interior contiene una lámpara que entrega una luz semi puntual, muy utilizado en recitales para destacar algo (tiene distintas potencias: par 32, par 56, par 64 etc.); c) robotizado: dispositivo que entrega una gran variedad de movimientos y figuras luminosas; existen de láser, spot y veri

manejado con controlador propio; d) balcar: lámpara de tubos que entrega luz de día en lugares cerrados, se ocupa para igualar temperaturas, eliminar sombras, etc.; e) halógeno: foco con pequeña lámpara que entrega gran cantidad de luz, se utilizan mucho para iluminación general del recinto; f) seguidor: foco de gran potencia que es dirigido manualmente para iluminar los movimientos de personas en un escenario o fuera de él.

Potencia de focos: a) par 38: entre 100 y 300 watts; b) par 56: 300 watts; c) par 64: 1000 watts y d) halógenos: entre 300 y 1000 watts.

Tipos de iluminación de escenario:

Contraluces: focos que alumbran el escenario desde la parte posterior superior del escenario;

Laterales o calles: focos ubicados en la parte lateral del escenario;

Genitales: focos que alumbran el escenario desde estructura puesta sobre él.

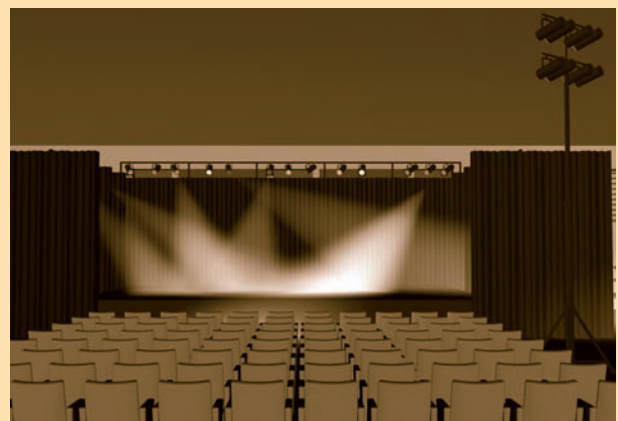
Frontales: iluminan el escenario desde la parte frontal de él. Estos pueden estar sujetos en una estructura que se cuelga delante del escenario o en torres de iluminación.

Consola de Iluminación: dispositivo electrónico que permite manejar el encendido y potencia de los canales de iluminación. Entrega esta información al multipar dimmer para que lo realice. Por lo general permite programar diseños para distintas escenas de iluminación; al igual que la consola de sonido, permite agrupar varios focos en un solo canal, desde el cual se controla la intensidad y otros efectos de la iluminación.

Chuco o Virola: empalme eléctrico o enchufe de seguridad de 16 amperes hasta 125 amperes.

Conexión en serie: conexión que permite a los focos de 110 volts sumar su voltaje para poder ser conectados a la red eléctrica chilena de 220 volts.

Multipar de energía: dispositivo que permite conectar varios pares de focos con el fin de conectarlos solamente a un canal de dimmer.



Sistema de iluminación

24. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Manual de Habilitación de Espacios deportivos para actividades artístico culturales. Valparaíso, Chile, 2005.

4. Sistema de amplificación de sonido

Considerando que cada espectáculo tiene diversas especificaciones técnicas de sonido, la amplificación de actividades tendrá diversas características y consideraciones de potencia según el espacio y el tipo de evento que se trate.

Para calcular dicha potencia los entendidos en el tema acostumbran utilizar una fórmula que considera un número de watts determinado por persona asistente al espectáculo (3 watts por persona en el caso de un espectáculo musical de rock).

Ahora bien, esta fórmula, que tiene en cuenta la cantidad de público asistente, también debe ajustarse en función de variables como el emplazamiento del escenario dentro del espacio utilizado, las características acústicas de éste, la distancia entre los parlantes y el público, entre otras. Esto también determinará la potencia de power, consola de sonido, cantidad de micrófonos, cantidad de cajas, sub-bajos y otros.

Cabe destacar que para espectáculos de teatro, poesía o similares, puede ser suficiente un cálculo a razón de un watt por persona.

Para la realización de ciertos espectáculos, especialmente musicales, es necesario considerar alas de sonido para ubicar los parlantes, que debieran estar ubicadas a ambos costados del frontis del escenario. Estas pueden tener una tarima adicional de 1.80 mts. a 2 mts. como mínimo. De esta manera el escenario queda completamente despejado.

Montaje del sistema de amplificación de sonido

El montaje del sistema de amplificación implica: a) conexión de equipos, donde es muy importante el orden de conexión y encendido de los mismos, esto debe hacerse desde los micrófonos hacia los parlantes; b) prueba del sistema que debiera permitir asegurarnos que todo está correctamente conectado para después nivelar y ecualizar el sistema con respecto al lugar.

Glosario de componentes de Sistema Amplificación de Sonido

Sonidista: es la persona que coordina y realiza la función del sonido, determinando lo que tenga que ver con la puesta en escena en materia de amplificación y buen sonido, tanto para el evento completo, como para un grupo específico. Su importancia está en poder destacar lo mejor posible el sonido de un grupo determinado, por ello siempre deberá participar de los ensayos y conocer los tiempos o contenidos de los repertorios.

Prueba de Sonido: consiste en probar los equipos o instrumentos que se van a utilizar, para ponerlos a punto según la ficha técnica o en el momento previo a la presentación. Se debe tomar en cuenta los detalles de monitoreo y volúmenes entre otros. Asimismo, hay que considerar la hora de comienzo y la totalidad de los grupos, y se recomienda dejar para el último el primer grupo que saldrá al escenario.

Mesa de Sonido: permite canalizar cada uno de los equipos o instrumentos y darles salida, como también manejar los niveles de amplificación y calidad del sonido. Lo ideal es que la mesa este frente al escenario y a una distancia no mayor a 100 metros o según el multípar que se utilice, además de estar bien protegida y cuidada.

Micrófonos: dispositivo que permite capturar una vibración (sonido) y trasformarla en voltaje para ser manejada por los dispositivos electrónicos (consola, procesadores, amplificadores, etc.); existen varios tipos, los más utilizados son los dinámicos y de condensador.

Caja directa: dispositivo que permite cambiar una señal de micrófono a línea o viceversa, con la posibilidad de balancearla para un mejor manejo del sonido. Se ocupa para conectar instrumentos eléctricos.



Componentes de Sistema Amplificación de Sonido

Caja multipar: dispositivo de conexión de micrófonos y cajas directas para enviar o recibir gran cantidad de señales con conectores XLR (recomendable por seguridad y ordenamiento de cables).

Cable multipar: cable que conecta cajas multipar del escenario con la caja multipar de la consola.

Conectores: punta o terminal de los cables que permite la conexión entre equipos, existen varios tipos: XLR o canon, TRS o plug estereo, TS o plug mono, Speakon, Rca.

Consola de sonido: dispositivo desde el cual el técnico o ingeniero en sonido controla el sonido que sale por los parlantes. Permite controlar el volumen, la ecualización, los efectos y otras variables del sonido amplificado.

Procesadores de dinámica (efectos, ecualizadores, compresores, expansores, limitadores, gate`s): dispositivo que permite modificar la señal de audio electrónicamente para obtener el sonido deseado.

Amplificador: dispositivo electrónico que aumenta x veces la señal de audio ingresada versus la que sale por los parlantes; está conectado a la consola o mesa de sonido.

Parlantes: sistema con uno o varios parlantes compuesto por bocinas que emiten sonidos de frecuencia aguda, media y baja.

Monitor: parlantes más conocidos como retornos, se ubican sobre el escenario dirigidos hacia los músicos para que estos escuchen el sonido amplificado de sus instrumentos. Existen pasivos y activos o auto-amplificados.

5. Seguridad²⁵

La seguridad en un evento o producción artístico-cultural debe ser materia de especial dedicación, que puede eventualmente encargarse a un equipo de trabajo determinado. Las recomendaciones en materia de seguridad apuntan principalmente a planificar el evento considerando los imprevistos y planes de acción en caso de eventuales emergencias, que consideren tanto la capacidad instalada como los elementos necesarios para el completo equipamiento del sistema.

La proyección estimada de espectadores, la definición del lugar y su reconocimiento, junto con la hora y duración del evento, suelen ser las principales variables a considerar para desarrollar un plan de seguridad, que debe tener en cuenta los aspectos positivos y negativos del conjunto de variables, tanto de la puesta en escena como de los espectadores. Asesorarse en dicha materia no es algo exagerado, cada una de las partes de la producción debe estar bajo atento cuidado. La responsabilidad no sólo recae en las expresiones artísticas y su logro en razón de las ideas y los conceptos a entregar, sino que también de los espectadores que participan del evento.

Se debe considerar como variables de la seguridad:

- Estimación de público asistente
- Zonificación de áreas (perímetro del área, fuentes de energía, entradas, salidas -evacuaciones de emergencia-, baños, kioscos, mesas y equipos de sonido e iluminación, escenarios, camarines de artistas)
- Extintores
- Sistemas de comunicación (teléfonos)
- Estructura de la edificación
- Superficie
- Distancia con Carabineros, Hospitales, Postas
- Vehículos de emergencia y de movilización propia
- Capacidad de asistencia médica en el mismo lugar del evento

Tomar en cuenta estos puntos generales puede ayudarnos a poder ordenar la seguridad del evento, ya sea por un equipo encargado con sus respectivos coordinadores, y la relación existente con la autoridad correspondiente, o asesores en materia de seguridad con los cuales tendremos que trabajar.

25. División de Cultura, Ministerio de Educación. *Orientaciones a gestión de proyectos culturales*, Chile, 2001.

III. PLAN DE DIFUSIÓN

La Difusión es la forma en que damos a conocer el proyecto. Las estrategias a utilizar dependerán de las características de cada proyecto; para poder entregar un buen mensaje es importante atender al diseño y formulación del proyecto, donde definimos objetivos, destinatarios, actividades, tiempos. Nuestro proyecto puede ser muy bueno, pero si el público, medios de comunicación, agentes y organizaciones relevantes del medio cultural no lo conocen, será como si no existiera.

Para una difusión efectiva no basta un par de acciones aisladas como mandar correos electrónicos o pegar afiches, sino un verdadero plan que abarque distintos canales de difusión, donde cada uno tiene requerimientos y estrategias distintas.

Un Plan de difusión debe contar con un período definido de acción y de gradualidad en el tiempo. Debe abarcar por lo menos dos meses, incrementando los medios y canales de difusión durante las semanas y días cercanos al desarrollo del proyecto, para generar mayor impacto.

Poder coordinar acciones conjuntas en diversos escenarios de acción (en la vía pública, en contacto directo o en los medios de comunicación) permitirá sumar fuerzas al mensaje, intentando generar un lenguaje común en estos escenarios y, por ende, en la recepción del público.

Por lo anterior, el mensaje debe ser claro, preciso, unificado y coherente, entregando la información que se quiere hacer llegar con un estilo propio, ya sea en el mensaje como en su difusión.

El ideal es contar en el equipo con una persona especialista en el tema, como un periodista o relacionador público. Si no se cuenta con uno, el productor o gestor del proyecto también puede aprender como hacerlo. Lo importante es entender que debe ser un trabajo sistemático, casi un pequeño proyecto en sí mismo. En el caso que se trate de una actividad periódica que se pretende proyectar en el tiempo, la difusión tiene un doble objetivo: por una parte, difundir la actividad (ejemplo: Primer Festival de Bandas Juveniles) y, por otra, posicionar la actividad en general (ejemplo: Importancia de la existencia de bandas juveniles). Además, el plan de difusión debe incluir la definición de los objetivos en cuanto a difusión del evento específico (el público al que se quiere llegar: masivo, específico, etc.), los recursos con que se cuenta para ello (personal especializado, infraestructura de oficina, espacios publicitarios en vía pública, etc.) y un cronograma que establezca las actividades que involucra el plan de difusión y su tiempo de realización.

A continuación, exponemos los canales de comunicación que abarca un plan de difusión. Éstos tienen una manera específica de trabajo en cuanto a los tiempos que involucran y la estrategia para abordarlos.

1. Difusión en redes

Toda iniciativa cultural se da asociada a un grupo social que incluye redes de personas, algunas más extensas o formales que otras. Todos tenemos familiares, amigos, vecinos, compañeros de trabajo, etc. En el caso de un grupo artístico o comunitario, hay personas que asisten a sus actividades normalmente, las que a su vez tienen sus propias redes sociales donde pueden difundir nuestras actividades. Generalmente el público que llega por esta vía representa un porcentaje importante de personas que se puede ir acrecentando con un trabajo permanente de contacto. Por ejemplo, si sabemos que nuestro público está compuesto mayoritariamente de universitarios, podemos desarrollar canales que permitan tener una comunicación permanente con ellos, lo que permitirá posicionar nuestra actividad y ampliar el número de asistentes.

Este tipo de difusión es fundamental para un evento cuyo público objetivo es un grupo social específico (comunidad de artistas, estudiantes, profesores, vecinos de una localidad, etc.). Muchas veces en este tipo de eventos no se requiere demasiada inversión en difusión, sino ocupar el canal adecuado de comunicación con estos públicos específicos. Para ello es necesario definir los medios de comunicación que ocuparemos. En este caso, puede ser volantes, invitaciones, folletos, afiches y correo electrónico.

Una vía de comunicación importante en este caso es el contacto directo, que puede establecerse con aquellas autoridades, personas o instituciones de interés para el desarrollo del proyecto, quienes, generalmente, poseen o tienen acceso a canales informativos para propagar información hacia la comunidad como, por ejemplo, espacios culturales en radios comunitarias y en la TV por cable en regiones. Es recomendable entregarles material gráfico o audiovisual. Esta metodología puede generar efectos muy positivos por su credibilidad, bajo costo, buena calidad de información y mayor tiempo para profundizar en los temas.

2. Vía Pública²⁶

La vía pública se entiende como un lugar permanente de interacción donde todos se mueven uniendo puntos y haciendo del espacio la causa de lo que también sucede (calles, plazas, cafés, parques, veredas, canchas, estaciones). El espacio se comparte con otros y nos hacemos cargo de él, respetándolo, cuidándolo y generándolo. Los lugares están, pero también se ganan.

Existen muchas formas para promocionar, publicitar o dar a conocer el proyecto en la vía pública, y así llegar con nuestro mensaje de manera clara, informada, acertada y atractiva a quienes queremos influir.

- Impresos



Para el diseño e impresión de piezas gráficas es importante tener en cuenta la información que se quiere difundir (nombre de la actividad, slogan, fecha, hora, lugar y logos de instituciones comprometidas, organizadores, patrocinadores, auspiciadores y colaboradores). Asimismo, deberemos determinar su diseño (tamaño, imágenes, tipografía, color, papel, etc.). Las piezas gráficas como imagen deben ser limpias, legibles y llamativas.

En este proceso es de suma importancia tener claro el concepto de la información que se desea divulgar para que las piezas gráficas guarden una relación coherente y dinámica con el objetivo propuesto.

Deberemos tener en cuenta que cuando se solicita una impresión, las imprentas demoran una a dos semanas en entregar los trabajos; por lo tanto, se deberá

enviar los originales, por lo menos, con tres semanas de anticipación.

Desde el punto de vista gráfico se debe diferenciar algunas formas de hacer llegar el mensaje:

- **Afiches:** en general es el impreso más representativo de una producción, ya que reúne el concepto que se quiere manejar en la realización de éste. Las cualidades que debe tener son: atraer la mirada, despertar interés, que el mensaje se imponga sin esfuerzo y que se recuerde. Los principios de la composición del afiche son: un solo tema, destacar la idea principal, estilo simple, directo y fácil de entender, generalmente contiene una foto o dibujo atractivo. La distribución del afiche (la pegatina) debe estar muy coordinada (lugares, fechas y cantidad), de manera tal de cubrir la mayor parte de la ciudad (locales comerciales, cafés, plazas, municipalidad, centros culturales, sedes comunitarias, clubes deportivos, calles concurridas, etc.).

- **Volantes o Flyer:** generalmente se entregan de mano en mano o se dejan en lugares concurridos. Su objetivo es realizar una difusión directa y personalizada en la vía pública o puntos de tránsito. Al entregar un volante uno puede conversar con la persona y contarle de qué se trata el evento. En general, el tamaño de los volantes es pequeño, pues el transeúnte se los lleva, los guarda en el bolsillo o coloca dentro de papeles. Se trata de entregarle algo que no le incomode. El volante o flyer se imprime en gran tiraje. La ventaja de este medio está en que las personas lleven la información a su casa o lugares de trabajo. De esta forma, otros verán el mensaje y el portador se reencontrará con el volante, reiterándose la información.

Es muy importante tener en cuenta que la distribución de volantes se realiza con permiso municipal, ya que de lo contrario las personas se exponen a una multa. Cabe agregar que los volantes no pueden ser lanzados al aire, porque, además de no estar permitido, ensucian la ciudad.

- **Papelógrafos:** es publicidad con pintura sobre papel kraft, que se utiliza cuando no se tienen muchos recursos; generalmente son de corte creativo (en el lenguaje), utilizando frases innovadoras. Son de grandes dimensiones y se colocan en lugares concurridos.

26. División de Cultura, Ministerio de Educación. *Orientaciones a gestión de proyectos culturales*, Chile, 2001.

- **Cruzacalles:** son lienzos impresos o pintura sobre tela que se coloca en altura cruzando calles o lugares estratégicos. Las municipalidades tienen determinados los lugares donde se colocan los cruzacalles y, generalmente, cobran por el derecho a instalarlos. Sin embargo, muchas veces, al tratarse de eventos culturales el municipio tiene ciertas deferencias, o bien se les puede ofrecer créditos en la imagen gráfica como auspiciadores o colaboradores.
- **Posteras:** son impresos en PVC o tela que se instalan en los postes de la vía pública. Las municipalidades y compañías eléctricas cobran por el derecho a su instalación, igual que los cruzacalles.
- **Pendones:** son impresos en PVC, papel o en tela. Un pendón institucional conlleva la imagen de la institución que patrocina o auspicia la actividad.
- **Dípticos o Trípticos:** son impresos a dos o tres caras en tiro y retiro, y se utilizan en la difusión de una actividad o agrupación. Asimismo, es común encontrarse con estos impresos que sirven de programa para una obra o evento, con los detalles y las principales características de éste.
- **Invitaciones:** se enviarán a los líderes de opinión de la comunidad, autoridades, medios masivos y a aquellas personas que hayan tenido una especial vinculación con el proyecto. Se trata de mantener las buenas relaciones e informar al resto de lo que hacemos. La invitación debe estar redactada pensando en el objetivo central y a quién va dirigida. Se deberá determinar la cantidad de invitaciones respecto a nuestro mailing (listado de invitados), su diseño y distribución.

• **Perifoneo:** Mediante un altoparlante multiplicamos nuestro sonido en el espacio, con el fin de difundir nuestra actividad. Es un medio ventajoso según la ocasión y mensaje a transmitir. Generalmente se utiliza para invitar a un evento (fiesta, circo, teatro), o para anunciar una oferta. Su principal beneficio es lo exótico de su uso, llamando inevitablemente la atención. Es importante mencionar el nombre de la actividad, lugar, fecha, hora y a las instituciones comprometidas.

Visualmente también se puede intervenir el espacio con expresiones que signifiquen una entrega del mensaje con imágenes realizadas en el momento o previamente producidas, que a su vez puedan incluir sonido.

3. Los medios de comunicación



Los medios de comunicación son las instancias que permiten hacer llegar el mensaje a un público masivo, principalmente a través de la radio, diarios, revistas, televisión o Internet.

Poder generar un contacto con los medios de comunicación será de mucha ayuda, ya que si aparece en ellos se hace mucho más evidente la presencia y la información se posiciona en un grupo mayor de personas. En otro sentido, difundir en los medios es muy útil al momento de fortalecer o intensificar nuestra propuesta, ya que se está abarcando más y mejor a los posibles receptores.

Para lograr que los medios difundan la información hay que saber cómo está elaborado el mensaje a transmitir, ya que los medios de comunicación son empresas y, por lo tanto, le interesan productos vendibles. Los medios necesitan credibilidad, por lo que es fundamental que la información esté avalada por

personajes reconocidos, datos, cifras, detalles, material gráfico, invitaciones a los periodistas para que conozcan las actividades directamente.

En este último punto, es importante conocer a los periodistas y la sección (cultura) en que trabajan y a los corresponsales en cada región. Por otro lado, hay que tener en cuenta que los medios tienen distintos ritmos en el flujo y difusión de la información.

En algunos casos no es fácil acceder a los medios, ya que son muy solicitados y los tiempos son restringidos; por ello, en la medida que nuestro proyecto sea capaz de motivar la presencia en los medios podremos acceder de mejor forma a ellos. Cabe aquí la importancia que tenga el proyecto desde el punto de vista de los objetivos y actividades, además de los posibles patrocinadores, auspiciadores o colaboradores que participan en él.

Diferenciamos en este aspecto tres formas de llegar a los medios:

- Comunicado de prensa



Es información escrita que se entrega al periodista del medio televisivo, radial o gráfico. Debe informar de la actividad, señalar claramente lugar, fecha y hora. Debe ser vendible, actualizado, breve, claro y completo (que contenga el qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué). Este comunicado puede ser enviado por fax, e-mail o correo. Dada las características de los eventos artísticos, los comunicados de prensa deben contar con una cuota de originalidad, que permita crear cierta expectativa de lo que va a suceder.

- Conferencia de Prensa



Es una reunión convocada por los organizadores de la actividad con el fin de reunir a la mayor cantidad de periodistas y entregarles información. La conferencia debe estar precedida por un comunicado o una invitación simple. Siempre se sugiere realizar un contacto telefónico directamente con el periodista.

Ésta necesita más organización y, por lo tanto, se requiere invitar con tiempo a los medios, comprobar que la recibieron, tener claro qué se va a decir o tratar, sacar copias a las declaraciones, tener datos, documentos, etc. Es importante tener en cuenta el día y la hora de la conferencia de prensa. En general, la información cultural, en los medios gráficos y televisivos, se realiza los jueves y viernes, por lo que es importante poder citar, en lo posible, un miércoles. En el caso de regiones, las noticias culturales siempre son

bienvenidas, pero hay que tener en cuenta que no se puede dar una información, un sábado, de una actividad que se hizo un viernes. Es importante comenzar puntualmente, porque algunos periodistas tendrán el tiempo contado para asistir. Las conferencias de prensa, generalmente, se realizan en la mañana.

La gran cantidad de conferencias de prensa a la que son citados los medios periodísticos hace que sean comunes: una mesa, cuatro panelistas, micrófonos al frente, información, preguntas y respuestas, en general en un salón público y cerrado. Nunca está de más

ser creativos, innovar: hacer una conferencia de prensa al aire libre, en la plaza de un pueblo a mediodía; invitar a los periodistas a desayunar, a visitar un museo o, simplemente, acompañar la conferencia con una muestra. Cuando uno cita a periodistas hay que tener material para entregarles: proyecto desarrollado, set de fotos de los grupos que participarán; afiches, entre otros.

- Visita a Medios

El fin de las visitas a los medios es para contar de qué trata nuestro proyecto, cuáles serán sus actividades, informando e invitando a participar. Para ello, se debe contactar a la persona indicada para contarle lo que se hará y éste pueda a su vez dar un espacio o difundir el mensaje.

Algunos datos útiles para acceder a los medios son: visitarlos planificadamente, establecer buenos contactos con los periodistas, llevar una agenda con los nombres, teléfonos y sección (cultura) de cada periodista; los fines de semana son buenos para entregar información (noticia), ya que los periodistas de turno la buscan, sobre todo en regiones.

4. Cronograma del Plan de difusión

Duración del proyecto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Vía pública				
Diseño impresos (afiche, volantes, pendones, invitaciones, etc.)		X		
Impresión impresos			X	
Distribución afiche			X	
Diseño e impresión de pendones			X	
Redes				
Enviar correo electrónico				X
Distribuir invitaciones				X
Medios de comunicación				
Elaborar base de datos		X		
Elaborar comunicado de prensa			X	
Enviar general comunicado de prensa				X
Envío comunicado a revistas			X	
Envío comunicado a radios				X
Envío comunicado a diarios				X
Envío comunicado a canales TV				X
Visita a radios				X
Visita a TV				X

26. División de Cultura, Ministerio de Educación. *Orientaciones a gestión de proyectos culturales*, Chile, 2001.



CAPÍTULO CINCO

EVALUACIÓN DE PROYECTOS

I. ¿Para qué evaluamos?

La evaluación constituye una fase relevante del ciclo de un proyecto o programa, ya que a través de ella damos seguimiento y observamos si logramos o no nuestros objetivos, cómo se han realizado nuestras actividades y cuál ha sido el impacto de nuestra intervención.

Hemos dicho anteriormente que todo proyecto cultural tiene un impacto en el medio y en los destinatarios a quienes está dirigido, por este motivo resulta relevante que analicemos: ¿cómo hemos cumplido nuestros propósitos?, ¿cómo hemos desarrollado las diversas fases del proyecto?, ¿cuáles han sido las principales dificultades y aciertos de nuestro proyecto?, ¿cuáles son las principales consecuencias de la realización del proyecto en el medio cultural? La evaluación si bien constituye una fase del proyecto, está presente de manera transversal en todo el ciclo.



1. ¿Qué es la evaluación?

La evaluación es un proceso continuo en un proyecto. Constituye un espacio de análisis y reflexión de los objetivos que hemos comprometido y la implementación de las actividades del proyecto que nos han llevado o no a cumplir nuestros objetivos. El análisis se debe basar en información y datos recogidos en todas las fases del proyecto para valorar su cumplimiento e impacto.

La evaluación tiene cuatro elementos fundamentales:

- **Analiza el desarrollo de los objetivos y actividades que comprometimos en la elaboración del proyecto.** Se incluyen aquí todas las actividades para el cumplimiento de los objetivos, de esta forma no sólo se observan las actividades realizadas, sino también el cronograma del proyecto y los materiales y recursos financieros gestionados y utilizados.
- **Genera información de cada una de las etapas del proyecto.** En el análisis de las diversas fases se extrae información necesaria como: cumplimiento de las actividades a través de la revisión del cronograma del proyecto, ajustes presupuestarios a través del flujo de caja, desempeño del equipo y otros. Esta información se extrae en cada una de las fases del proyecto y no sólo al final.
- **Valora cumplimientos.** Cuando contamos con la información necesaria podemos valorar cómo se desarrolló el proyecto, ¿se cumplieron los objetivos?, ¿se desarrollaron las actividades en el tiempo previsto?, dentro del equipo ¿se cumplieron las funciones y responsabilidades?, ¿se gestionaron los auspicios necesarios?, ¿se ajustó el presupuesto a lo programado?, ¿los destinatarios respondieron a la convocatoria como esperábamos?, ¿se difundió el proyecto según el plan realizado?
- **Entrega recomendaciones para la toma de decisiones.** Por último, toda la información y valoración que realizamos sólo es importante si realmente cumple la función de entregar recomendaciones para tomar decisiones respecto a ajustes a nuestro proyecto en una nueva versión en diversas materias como: mejorar el plan de difusión, redefinir los destinatarios, ajustar el presupuesto; o para entregar información para el desarrollo de un proyecto futuro.

Según David Roselló Cerezuela²⁶ la evaluación es un proceso sistemático mediante el cual se obtiene la información necesaria sobre los resultados, previstos o no, y el funcionamiento de un proyecto cultural para saber en qué medida se logran los objetivos y se desarrolla la producción, y poder tomar así las decisiones oportunas para reconducir dicho proyecto mediante la modificación de cualquiera de sus aspectos.

26. Roselló Cerezuela, David. Op.Cit. Pag. 189

De esta forma, es relevante desarrollar el proceso de evaluación principalmente para:

- Desde la toma de decisiones impulsar los cambios necesarios en los objetivos, procesos, actividades, equipo humano, definición de recursos y otros, tanto en nuestro proyecto, sus futuras versiones o nuevos proyectos que queramos emprender como organización.
- Para valorar nuestro equipo de trabajo, observando los aciertos y desaciertos, generando los ajustes necesarios.
- Proyectar un trabajo de largo plazo, con información adecuada para tomar decisiones en el diseño de la ampliación de nuestro proyecto o uno nuevo.

2. Tipos de evaluación

Los tipos de evaluación:

- De resultados: mide el cumplimiento de los objetivos del proyecto –eficacia–, observa los resultados que se propusieron al inicio de proyecto y nuevos resultados observados. Apoya la evolución de los objetivos planteados y de la proyección futura de ellos.
- De proceso: conoce y analiza el funcionamiento de las diversas etapas del ciclo del proyecto, el cumplimiento del cronograma, del presupuesto, de los roles del equipo de trabajo, del plan de difusión y otros componentes de todo el desarrollo del proyecto. Mide la eficiencia del proyecto.
- De impacto: observando los grandes logros del proyecto y los cambios que se producen en el medio, los beneficiarios, nuestra organización. Esta evaluación permite observar y proyectar las consecuencias del proyecto en el largo plazo.

Para esto se realiza la evaluación de manera permanente, durante la implementación del proyecto y cuando éste finaliza.

La **evaluación permanente** se desarrolla en todos los ciclos del proyecto. A través de ésta se pueden detectar problemas y generar soluciones, realizando un seguimiento permanente al cumplimiento de las actividades dentro del proyecto. Para esto es fundamental realizar reuniones permanentes de equipo, para detectar problemas, incumplimientos, o cambios necesarios al proyecto.

La **evaluación final** nos ayuda a detectar en qué medida se han logrado los objetivos y si han funcionado adecuadamente las diversas fases del proyecto (diseño, ejecución, gestión de los recursos y producción). Esta evaluación se materializa a través de un Informe Final, donde se muestran todos los resultados del proyecto, dando a conocer al medio –beneficiarios, futuros auspiciadores o patrocinadores– de manera didáctica, clara y estratégica los grandes logros y desarrollo del proyecto.

El Informe Final actúa como carta de presentación para nuestra organización. Éste puede ser presentado en diversos formatos como: documento escrito, Cdroms, video, dípticos u otros, que reflejen los objetivos con textos e imágenes que comuniquen el mensaje que queremos al lector.

Luego de la evaluación permanente y final de nuestro proyecto que nos arrojará informes de evaluación respecto a resultados y al proceso, es necesario – según las dimensiones del proyecto, la inversión realizada o la proyección del proyecto – realizar una evaluación de impacto, que se realiza un tiempo después de la finalización del proyecto, y mide los resultados de nuestra intervención de manera especialmente cualitativa (Ver II. Métodos y técnicas), entregando elementos y datos respecto al impacto real de nuestro proyecto en los beneficiarios y en el entorno.

Ejemplo:

En el desarrollo de una muestra artística y cultural anual en una comuna determinada podemos evaluar:

- Detección de falencias y corrección de la marcha de la muestra en cada año (evaluación permanente).
- Resultados según los objetivos de cada muestra, especialmente cuantitativos y cualitativos respecto a la percepción y grado de satisfacción de los beneficiarios (evaluación final).
- ¿Cuál es el impacto que ha producido en el medio cultural, en la ciudad, en los creadores y el público el desarrollo de esta muestra artística durante tres años? Evaluar el impacto sólo es posible después de un tiempo de realizado el proyecto, teniendo claro el estado de situación inicial del entorno antes de realizar la muestra.

3. ¿Quiénes evalúan?

La evaluación puede ser realizada por el equipo humano que ha dirigido el proyecto o por agentes externos. Esto depende de los objetivos para los cuales se realiza. Asimismo, los informes que se divulgan pueden ser internos o externos y sus características y contenidos dependerán de los lectores a los que están dirigidos y la proyección del proyecto.

Cuando la evaluación la realiza el **equipo interno**, ésta se efectúa desde dentro, autoevaluación. Para esto el equipo de trabajo va realizando un seguimiento y evaluación periódica de las acciones. La dificultad de la autoevaluación es que puede construir una visión parcial, al ser el equipo juez y parte de lo evaluado, lo que muchas veces dificulta corregir y realizar cambios al proyecto. Siendo más simple y económica, la autoevaluación es fácilmente realizable, pero debe ser planificada desde el diseño del proyecto para captar la información necesaria para la toma de decisiones en el proceso y final del proyecto.

Cuando la evaluación la realiza un **agente externo**, éste puede tener una función de asesoría, supervisión y control del proyecto. A través de una evaluación externa se pueden entregar resultados más fiables, integrando un rol de asesoramiento para la organización a cargo del proyecto. Las dificultades de este tipo de evaluación es que se puede percibir como algo foráneo, lo que puede entorpecer la implementación de medidas de corrección propuestas.

Para esto se debe elegir bien quién o quiénes realizarán la evaluación (profesionales competentes), conociendo y aprobando los contenidos, los modelos y las técnicas de evaluación que se aplicarán, en un diálogo permanente entre los agentes externos que evaluarán y asesorarán y el equipo interno, a quienes se entregarán las recomendaciones.

II. Criterios metodológicos y técnicas

Dentro del proceso de evaluación podemos distinguir dos partes: una cuantitativa y una cualitativa; combinar ambas es básico para conocer diversos aspectos del proyecto.

La evaluación cuantitativa será todo aquello que puede ser medido e incluye todo tipo de cuantías: cantidad de público asistente, medios de comunicación que cubrieron el proyecto, costos gestionados con terceros, cantidad de artistas locales en el proyecto, etc.

La evaluación cualitativa será todo aquello que se evalúa vía la percepción de un determinado tema. Incluye todos los aspectos relacionados con la opinión y percepción de destinatarios/ beneficiarios, evaluadores expertos, medios de comunicación, y otros.

Para evaluar necesitamos criterios que nos permitan visualizar los alcances que tendrán los resultados que se obtendrán, aplicando las técnicas necesarias para:

Evaluación de eficacia: que observará en qué medida se han logrado los objetivos del proyecto.

Evaluación de eficiencia: que observa la relación entre el logro de los objetivos y los recursos involucrados en el desarrollo del proyecto.

Evaluación de impacto: que busca describir las consecuencias para el medio cultural -entorno y beneficiarios- de la realización del proyecto en el mediano y largo plazo, evaluando su continuidad.

Evaluación de sostenibilidad: que busca comprender los alcances futuros del proyecto y cómo éste puede mantener y mejorar sus objetivos a futuro, tomando en cuenta las capacidades de gestión interna y el impacto en el medio.

Ejemplo:

Para la evaluación de nuestro proyecto podemos trabajar con algunos de estos criterios, que se ajusten a lo que buscamos como equipo.

En la muestra artística y cultural en nuestra comuna que se realiza por tres años consecutivos podemos definir los siguientes criterios de evaluación:

- Eficacia: logro de los objetivos de la muestra.
- Eficiencia: optimización del uso de los recursos humanos, materiales o técnicos y financieros.
- Impacto: a los tres años evaluaremos el impacto de la finalidad que persigue la muestra, como la dinamización del medio cultural, desarrollo de la creación, desarrollo de público, entre otras.
- Sostenibilidad: cómo se proyecta sostener la muestra en términos de gestión de recursos, diversificando fuentes de financiamiento para mejorar el nivel de aporte a la creación y desarrollo de públicos.

1. Las técnicas o herramientas

Para evaluar nuestro proyecto podemos utilizar diversas técnicas o herramientas que nos permitirán obtener información y datos en las diversas fases del proyecto. Esta información nos permitirá tomar decisiones y nos servirán como medio de verificación de los indicadores.

Una herramienta simple para nuestro proceso de evaluación –especialmente utilizada en la autoevaluación– es el F.O.D.A, que incluye la observación de la realización de las actividades y cómo las capacidades internas y el medio externo influyen en ellas.

El F.O.D.A incluye la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el desarrollo y proyección del proyecto.

Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas

Esta es una herramienta de fácil implementación y se puede realizar en trabajo grupal al finalizar el proyecto, el que puede incluir también a beneficiarios y agentes patrocinadores y/o auspiciados del proyecto, que aportarán a una visión más completa de la evaluación.

La opinión de los agentes relevantes y la información y datos válidos para evaluar el proyecto y contrastar los indicadores que nos planteamos como desafíos, se puede obtener a través de algunas de las siguientes herramientas o técnicas:

- Registros: datos o estadísticas existentes del medio sobre el cual ha querido actuar el proyecto (ver los datos utilizados en la justificación del proyecto).
- Mediaciones: talonarios de ventas de entradas, vales o boletas de ingresos y gastos, conteo de asistentes.
- Encuestas o Cuestionarios: buscan conocer la opinión de los agentes relevantes del proyecto a través de preguntas aplicadas de manera personal o virtual. Se utiliza una muestra de agentes relevantes, obteniendo a través de la encuesta o cuestionario, información cualitativa y cuantitativa. Para desarrollar una encuesta hay que contar con la asesoría de profesionales expertos.
- Entrevistas: se conoce la opinión de los agentes relevantes de forma directa y extensa. Conocer especialmente elementos de primera fuente sobre el impacto del proyecto, la opinión de beneficiarios y/o agentes de apoyo, nos permitirá redireccionar objetivos o estrategias de manera rápida.
- Focus Group: sirve para conocer la opinión, percepción y posicionamiento del proyecto en un grupo objetivo determinado. Para esto se debe contar con el apoyo de expertos que guíen la conversación grupal para obtener la información que se requiere.

2. Indicadores

Para conocer la situación detallada de las distintas fases del proyecto, es necesario que el equipo y/o director del proyecto defina indicadores al inicio del proyecto según los objetivos y criterios de evaluación que perseguimos.

Los indicadores dan información precisa de cada fase, comparando sus resultados en el tiempo de ejecución del proyecto, y especialmente al final respecto del estado programado inicialmente.

Sus características son:

- Fijados en la etapa de diseño y formulación del proyecto.
- Ligados a los objetivos específicos que nos hemos trazado.
- Conocidos por todo el equipo de trabajo.
- Comprobables a través de medios de verificación previstos en el diseño.
- Perdurables para ir observando su evolución en el tiempo.
- Comparables, para observar indicadores de otros proyectos.

Para construirlos podemos tomar en cuenta las siguientes recomendaciones.

Principales características para la definición de buenos indicadores²⁷:

Validez	El indicador debe hacer referencia a aquello que realmente procura medir o apreciar.
Confiabilidad	Ante diferentes mediciones o recolecciones efectuadas en las mismas circunstancias en las mismas poblaciones y al mismo tiempo, el valor del indicador será el mismo. En el caso de indicadores cualitativos, expresados verbalmente, dicha expresión verbal preservará el sentido de lo declarado, no lo distorsionará.
Especificidad	Debe reflejar sólo los cambios en la cuestión o facto de análisis, y no en otros.
Sensibilidad	Debe ser capaz de registrar los cambios que se producen en la cuestión o factor en análisis, por más leves que sean.
Representatividad	Cubre todas las cuestiones y los individuos que se espera cubrir.
Claridad	Debe ser simple y fácil de interpretar, no ambiguo.
Accesibilidad	Los datos a recoger para su interpretación deben ser de fácil disponibilidad.
Utilidad	Los usuarios deben percibir la utilidad del indicador como un “marcador” de progreso hacia los objetivos o de logro de resultados intermedios o finales.
Ética	Tanto la recolección de la información como su procesamiento y difusión resguardarán los derechos de las personas al anonimato y a elegir si dar o no la información (consentimiento informado)
Sinergia	El indicador podrá especificar o referirse a más de una variable al mismo tiempo
Costo	La recolección de la información y el procesamiento posterior es razonable y posible en función del presupuesto disponible y la utilidad esperada (así como su sinergia)
Replicabilidad	No es único para un proyecto, sino que puede ser útil para otros proyectos en otras localizaciones.

Para poder utilizar la información que emane de la evaluación de indicadores es necesario definir para cada uno:

Objetivo del indicador	Indicador	Meta deseada	Fórmula de cálculo	Medio de Verificación	Resultado del indicador
------------------------	-----------	--------------	--------------------	-----------------------	-------------------------

Ejemplo:

En la realización de una muestra artística y cultural en espacios públicos en nuestra comuna podemos definir los siguientes indicadores según las actividades planificadas.

- **Actividades**

- **Definición de tipo de actividades**

- Definir actividades que se van a realizar
 - Definir contenidos de las muestras
 - Definir lugares para su realización
 - Confirmar artistas

- **Gestión de recursos**

- Gestionar canje de espacios publicitarios con medios de comunicación
 - Gestionar auspicios con empresas de la comuna

- **Campaña de difusión**

- Diseño de material de afiches y volantes y pendones
 - Impresión de afiches volantes y pendones
 - Distribución de material impreso

27. Nirenberg Olga, Brawerman Josette, Ruiz Violeta. *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Paídos, Buenos Aires 2000.

Envío de invitaciones a red de organizaciones y creadores de la comuna
Realizar difusión en medios de comunicación

Realización de la muestra

Instalación de equipamiento
Coordinación de equipos de producción, tramoyas, limpieza, etc.

Evaluación de los resultados

Elaboración de informe por parte de encargados de cada área de la muestra
Reunión de evaluación con equipo de producción de la muestra
Realización de informe final de evaluación

• Indicadores

Objetivo del indicador	Indicador	Meta deseada	Fórmula de cálculo	Medio de Verificación	Resultado del Indicador
Lograr un alto porcentaje de difusión de la muestra en la prensa nacional.	% de notas de difusión en la prensa de distribución nacional.	60% de las notas de difusión de la muestra en prensa nacional.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de notas de difusión en la prensa de distribución nacional (8)}}{\text{N}^\circ \text{ total de de notas de difusión en la prensa local y nacional (16)}}$	Registro de prensa de circulación nacional.	50 %

Este indicador permitirá evaluar el posicionamiento de la Muestra en el medio nacional y la elaboración de acciones que según los resultados, generen estrategias de continuidad o reforma.

Es importante definir para cada proyecto un número acotado de indicadores que permitan hacer un seguimiento de los objetivos más importantes del proyecto, y de esta forma integrar desde el diseño las necesidades de información y datos para obtener los medios de verificación que permitan evaluar los indicadores y visualizar el proyecto en un mediano y largo plazo.

Para finalizar:

El producto final del proceso de evaluación será un Informe Final o una Memoria, que nos servirán para:

- Mostrar nuestros buenos resultados.
- Desarrollar un proceso de autocrítica interna y mejoramiento continuo.
- Comparar proyectos o dar a conocer nuestra experiencia a otros.
- Generar nuevas ideas de proyectos.
- Consultar nuestro proyecto en el futuro, como medio permanente de aprendizaje.

Es necesario enfatizar que la evaluación es un proceso relevante que siempre debemos tener en cuenta dentro de la realización de un proyecto para lo cual debemos prever tener personas y recursos para su ejecución. La evaluación no es un fin en sí mismo sino una herramienta que apoya el buen desarrollo del proyecto.

Anexo 1

¿Qué tipo de organizaciones podemos formar?

Las Personas Jurídicas

1. Generalidades

Las personas jurídicas constituyen entidades colectivas que tienen una personalidad propia, reconocida por el ordenamiento jurídico, independiente de la personalidad individual de los seres humanos que las integran. Es decir, gozan, como cualquier persona natural o física, de los atributos propios de la personalidad consagrados en nuestro derecho. De este modo, poseen un nombre, un patrimonio (activo y pasivo), nacionalidad, domicilio y demás atributos como cualquier persona, los cuales se les reconocen con independencia de las personas que integran la persona jurídica de que se trate. El principio subyacente a esta noción es el de la radical separación entre la entidad y los miembros que la integran.

Estos **sujetos** de derechos, en relación con su capacidad jurídica, se clasifican en personas jurídicas de derecho privado y de derecho público. En consideración a sus fines, se clasifican en personas jurídicas con fines de lucro y sin fines de lucro. A su turno, las personas jurídicas sin fines de lucro se clasifican en aquellas que persiguen fines altruistas o ideales o sólo persiguen la intención de ayudar a sus miembros (cooperativas). Son personas jurídicas con fines de lucro las Sociedades en sus diversas variantes, las Empresas Individuales de Responsabilidad Ltda. y las Cooperativas. Estas últimas participan de ambas características.

2. ¿Qué valor presenta la persona jurídica como estructura legal de una entidad?

Varias son las ventajas que ofrecen las personas jurídicas como forma de estructurar legalmente una empresa o un negocio, cualquiera sea su giro. La más importante es la separación de patrimonios, situación que permite a una o más personas naturales emprender una gestión o negocio sin asumir riesgos en su patrimonio personal, puesto que al constituirse una persona jurídica se forma un patrimonio separado, distinto y autónomo del patrimonio de los individuos que la integran. La separación de patrimonios trae consigo la limitación de la responsabilidad por las deudas, vale decir, las deudas contraídas por la persona jurídica son asumidas exclusivamente con su patrimonio.

En segundo término, al contar con un estatuto que las rige, las personas jurídicas aseguran su estabilidad y funcionamiento en el tiempo con independencia de las personas que la integran; estabilidad que asegura a los terceros que se relacionan institucional o comercialmente con la entidad una mayor seriedad en la concreción de sus proyectos o negocios; estabilidad que también juega un rol importante frente a las agencias públicas o privadas ante las cuales la entidad presenta proyectos para su financiamiento.

En tercer lugar, la estructuración de una entidad como persona jurídica es ventajosa desde el punto de vista tributario, puesto que tributará por sus propios ingresos sin confundirse con otros ingresos, como ocurre cuando no existe separación de patrimonios.

3. Personas Jurídicas sin Fines de Lucro

Personas jurídicas o entidades sin fines de lucro son todas aquellas que no reparten entre sus socios las utilidades o los excedentes obtenidos como producto de sus actividades. Es decir, no existe retiro por parte de los socios por cuanto no hay transferencia de los excedentes desde el patrimonio de la entidad al patrimonio de los socios que la constituyen, siendo destinados exclusivamente al cumplimiento de los fines y objetivos de la entidad. Son de esta clase de entidades las corporaciones, fundaciones, las organizaciones no gubernamentales (ONG's) y otras personas jurídicas especiales como las cooperativas, las asociaciones gremiales, las organizaciones comunitarias (funcionales y territoriales), los sindicatos, las asociaciones indígenas, los partidos políticos, etc.

Las personas jurídicas sin fines de lucro son reguladas, en general, en el Título 33 del Código Civil y, en particular, en diversas leyes especiales.

4. Entidades sin fines de lucro de derecho privado

- Corporaciones y fundaciones. Son entidades cuya personalidad jurídica es concedida por Decreto del Presidente de la República a través del Ministerio de Justicia y se encuentran reguladas por el Título 33º del Código Civil, el Decreto 110, de 1979 y por el Decreto Ley N° 1.183 de 1975, modificado por el Decreto Ley N° 1.382 de 1976, sobre ordenamiento de ingresos y recursos de las instituciones que no persiguen fines de lucro. La personalidad jurídica es concedida luego de un procedimiento administrativo iniciado ante el Ministerio de Justicia (o el respectivo SEREMI en regiones).

- Las organizaciones comunitarias (funcionales y territoriales). Estas corporaciones están reguladas en la Ley N° 19.418 de 1995. Las juntas de vecinos son organizaciones comunitarias de carácter territorial. Son de constitución sencilla y su personalidad jurídica es concedida por el municipio correspondiente al domicilio de la organización.
- Organizaciones No Gubernamentales (ONG's). Son una especie de corporaciones reguladas por el Decreto Supremo N° 292 del 19 de marzo de 1993, del Ministerio de Justicia. Este decreto estableció un estatuto tipo al cual pueden acogerse las corporaciones de derecho privado que deseen asumir carácter de ONG's. Al igual que corporaciones y fundaciones, su personalidad jurídica es concedida mediante Decreto Supremo del Ministerio de Justicia a través de un trámite más abreviado.
- Las asociaciones gremiales. Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas, o ambas, con el objeto de promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades que les son comunes, en razón de su profesión, oficio o industria. Están reguladas por el Decreto Ley N° 2.757 de 1979, modificado por el Decreto Ley N° 3.163 de 1980. Su personalidad jurídica se obtiene al publicar un extracto de su acta constitutiva en el Diario Oficial, previo depósito de ella en el Ministerio de Economía y otorgamiento de un número de registro.
- Cooperativas. Están reguladas por la ley N° 19.832 de 2002. Esta reciente normativa las define como “asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios”. Esta nueva concepción difiere de la antigua, bajo la cual las cooperativas eran, por definición, instituciones sin fines de lucro. Hoy en día los cooperados podrán decidir libremente si la organización perseguirá o no finalidad de lucro. Se caracterizan las cooperativas porque los socios tienen iguales derechos y obligaciones (una persona, un voto) y los excedentes se distribuyen en proporción al esfuerzo social. Presentan importantes ventajas en materia tributaria. Se constituye por acto voluntario de los socios, mediante suscripción de acta constitutiva y estatutos, cuyo extracto se inscribe en el Registro de Comercio y se publica en el Diario Oficial.

5. Personas Jurídicas con Fines de Lucro

Una persona jurídica tiene fines de lucro cuando se forma para perseguir una ganancia pecuniaria que aumenta el patrimonio de los socios que la integran. En otros términos, hay fines de lucro cuando la persona jurídica reparte entre sus miembros las utilidades que haya obtenido.

Las personas con fines de lucro en nuestro ordenamiento son las entidades denominadas sociedades y las cooperativas (estas últimas pueden perseguir fines de lucro a partir de la promulgación de la Ley 19.832, del 2003) Además, la Ley 19.857, vigente desde febrero de 2003, introdujo en Chile la denominada “Empresa Individual de Responsabilidad Limitada” (E.I.R.L.), posibilitando la constitución de una persona jurídica con un solo titular, dando lugar a lo que en doctrina jurídica y otras legislaciones se denomina “sociedad unipersonal”.

Las sociedades de mayor aplicación práctica son las de responsabilidad limitada y las anónimas, que se examinan a continuación.

5.1 Sociedades de Responsabilidad Limitada

La Ley 3.918, de 1923, incorporó a nuestra legislación las sociedades de responsabilidad limitada. A diferencia de las anónimas, son sociedades en que la consideración de la persona de los socios es esencial.

El “contrato de constitución de sociedad” y aquel en que se modifique la sociedad son solemnes, pues deben constar de escritura pública, cuyo extracto ha de inscribirse en el registro de Comercio correspondiente al domicilio de la sociedad y publicarse en el Diario Oficial. Estas sociedades no pueden tener más de 50 socios.

Son caracteres esenciales de las sociedades de responsabilidad limitada:

- a) Su administración corresponde a todos los socios o a un mandatario elegido de común acuerdo. Mandatario que podrá ser, a su vez, uno o más socios o terceras personas (una o más).
- b) En cuanto a la responsabilidad de los socios, ella queda limitada a sus respectivos aportes, o a la suma que a más de éstos se indique en la escritura social. Como consecuencia de ello, la quiebra de la sociedad no acarrea la quiebra de los socios.
- c) En cuanto a la posible cesión de los derechos sociales que un socio quisiera hacer a un tercero, ello no es posible sin la autorización de la unanimidad de los socios.
- d) En lo que respecta a la razón social, ella podrá contener el nombre de uno o más de los socios, o una referencia al objeto de la sociedad, pero en todo caso debe siempre terminar con la palabra “limitada”, sin cuya exigencia todos los socios resultarán solidariamente responsables de las obligaciones sociales.

5.2 Sociedades Anónimas

Las sociedades anónimas están reguladas en la Ley 18.046, de 1981 y en su Reglamento. Está definida la sociedad anónima como: “una persona jurídica formada por la unión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables”. El artículo 2º indica que las sociedades anónimas pueden ser de dos clases: abiertas o cerradas. En una y otras los socios se denominan accionistas.

Son elementos esenciales de las sociedades anónimas:

- a) Su administración corresponde a un directorio, órgano colegiado elegido por la junta de accionistas, el cual está compuesto por un número invariable de directores, según lo hayan establecido los estatutos, y se renuevan en su totalidad al final de su período, el que no puede exceder de tres años. Los directores pueden ser reelegidos indefinidamente en sus cargos. El directorio en su totalidad puede ser revocado por la junta ordinaria o extraordinaria de accionistas. Corresponde al directorio la representación judicial y extrajudicial de la sociedad anónima, sin perjuicio de la representación judicial de la sociedad que corresponde al gerente general, en su caso.
- b) En cuanto a la responsabilidad de los socios, la definición de sociedad anónima de la Ley 18.046 establece que los accionistas son “responsables sólo por sus respectivos aportes”. En consecuencia, la quiebra de la sociedad anónima no implica la quiebra de sus accionistas, ni pueden los acreedores de la sociedad perseguir el patrimonio de los accionistas.
- c) En cuanto a la posible cesión de los derechos que un socio quisiera hacer a un tercero, como no se trata de una sociedad de personas (en las cuales la principal motivación para asociarse son las características personales de los socios), dicha cesión es perfectamente posible y se realiza mediante el traspaso de sus acciones que un accionista hace a un tercero. A la sociedad no le corresponde pronunciarse sobre la transferencia de acciones y está obligada a inscribir los traspasos que se le presenten, siempre que éstos se ajusten a las formalidades mínimas que precise el Reglamento de Sociedades Anónimas.
- d) La razón social o nombre de la sociedad anónima deberá incluir, cualquiera sea la expresión utilizada para nombrarla, las palabras “Sociedad Anónima” o la abreviatura “S.A.”

5.3 Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L)

En virtud de la Ley 19.857, las personas naturales pueden establecer empresas individuales de responsabilidad limitada sin poner en riesgo su patrimonio personal, como ocurre cuando desarrollan un negocio a su propio nombre. Es una persona jurídica distinta al del titular, cuyo patrimonio inicial es el aporte hecho por su titular y se constituyen de manera similar a las sociedades de responsabilidad limitada.

Sus principales elementos son:

- a) Su administración puede corresponder al propio titular o a un mandatario, quienes pueden, a su vez, delegar la administración a un gerente.
- b) En cuanto a la responsabilidad, la empresa responde por las obligaciones contraídas dentro de su giro y el titular sólo responde con su patrimonio propio del pago efectivo del aporte que se hubiere comprometido a realizar en conformidad al acto constitutivo y sus modificaciones.
- c) En lo que respecta al nombre de la empresa, este debe contener el nombre y apellido del titular, con indicación del objeto o giro de la empresa y debe concluir con las palabras “empresa individual de responsabilidad limitada” o la sigla “E.I.R.L.”
- d) Tienen similar tratamiento tributario al de las sociedades comerciales de responsabilidad limitada.

Más información para entidades sin fines de lucro, en los respectivos sitios web’s de ministerios y municipalidades:

- Corporaciones, fundaciones y organismos no gubernamentales: Ministerio de Justicia, www.minjusticia.cl
- Organizaciones comunitarias: Municipalidades.
- Cooperativas y Asociaciones Gremiales: Ministerio de Economía, www.economia.cl

Felipe Montero Morales
Abogado
Departamento Jurídico

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

Texto elaborado para Manual Habilitación y Administración de Espacios para Artes Visuales,
www.artesvisuales.cl

Bibliografía

- Ander Egg, Ezequiel; Aguilar Idañez, María José. *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Ed. LUMEN/HVMANITAS, Buenos Aires. 13ª edición, 1996.
- Antoine, Cristian. *Políticas Culturales y Formación en Gestión Cultural en Chile. El estado de la cuestión a propósito de la preparación de nuevos cuadros profesionales*. Documento de Trabajo. Santiago, 2003.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. *Chile Quiere Más Cultura - Definiciones de Política Cultural 2005 -2010*. Valparaíso, Chile, mayo, 2005.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. *Manual Ley de Donaciones con Fines Culturales*. (actualizado), Valparaíso, Chile, 2006.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. *Manual de Habilitación de Espacios deportivos para actividades artístico culturales*. Valparaíso, Chile, 2005.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. *Fuentes de Financiamiento Cultural 2005*. Valparaíso, Chile, 2005.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. *Manual de habilitación y administración de espacios para Artes Visuales*. Valparaíso, Chile, 2006.
- Corporación de Amigos del Arte. *La empresa en el arte*. Chile, 2000.
- Di Girólamo, Claudio. *Conferencia Ciudadanía Cultural: una carta de navegación hacia el futuro*. Estocolmo, Suecia, 1998.
- División de Cultura, Ministerio de Educación. *Orientaciones a Gestión de Proyectos Culturales*, Chile, 2001.
- Froufe, Sindo y Gonzáles, Margarita. *Para comprender la animación sociocultural*. Editorial Verbo Divino. Navarra, 1995.
- García Canclini, Néstor, *Políticas Culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano*. En *Políticas Culturales en América Latina*. México, Grijalbo, 1987. Pág. 25
- Olmos, Héctor Ariel. *Cultura: el sentido del desarrollo*. Colección Intersecciones, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/ Instituto Mexiquense de Cultura, México, julio 2004.
- Olmos, Héctor Ariel y Santillán Guemes, Ricardo, *Educación en Cultura. Ensayos para una acción integrada*. Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 2003.
- Urrutia F., Paulina. Ministra de Cultura. *Discurso inaugural de la III Convención del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes*, agosto, 2006.
- Diccionario de la Lengua Española, Vigésima segunda edición*. Formato digital,
- Marcé, Xavier.; Martinell S., Alfons. *Perfiles y Formación de Gestores Culturales en España*. Ministerio de Cultura, Madrid, 1995.
- Martinell, S. Alfons. *Documento del Módulo Formativo: Diseño y gestión de proyectos*. Programa de Formación Internacional en Gestión y Políticas Culturales. Universidad de Girona, 2003.
- Martinell S., Alfons. *La Gestión Cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuro (Recopilación de Textos)*. Girona, Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación, 2001.
- Montesinos H. David. *Los otros. Dedicado a quienes nos evidencian la realidad*. En Revista de Cultura Pensar Iberoamerica, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Nirenberg, Olga; Brawerman, Josette; Ruiz, Violeta. *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Paidós, Buenos Aires 2000.
- Roselló Cerezuela, David. *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Ariel, Barcelona, 2004
- Teixidó, Soledad y Chavarrí, Reinclina. *La acción filantrópica como elemento de la responsabilidad social: El caso Chileno*. PROHUMANA Ediciones. 2000.
- Valdés, Gloria y Sandoval, Brenda, *Introducción a la gestión cultural*. Editorial CA&C, Santiago, 2001.

