



# ELABORANDO UN PROYECTO CULTURAL

Guía para la formulación de  
Proyectos Culturales y Comunitarios

Roberto Guerra Veas

Guerra Veas, Roberto  
Elaborando un proyecto cultural: guía para la formulación de proyectos culturales  
y comunitarios / Roberto Guerra Veas. – 2ª. Ed. -- Santiago: Ediciones Egac, 2015.  
181 p.: il. 21x 21 cm.  
Bibliografía: p. 174-178.

ISBN 978-956-9228-00-1  
1.Gestión Cultural-Chile. 2. Cultura.

Dewey: 306.24— cdd 21



Roberto Guerra Veas.

© Ediciones Egac

Primera edición, Octubre de 2012

Segunda edición, Agosto de 2015

Registro de propiedad intelectual Nº 209.679

Derechos reservados.

ISBN 978-956-9228-00-1

Portada: Mural Alejandro “Mono” González.

Corrección de textos: Ana Vera Vargas.

Diseño Gráfico: Claudio Vega S.

Producción general y fotografías: Roberto Guerra Veas.

Impreso en Chile. Printed in Chile

Hecho el depósito que manda la Ley.

## SEGUNDA FASE: LA FORMULACIÓN Y LOS OBJETIVOS

---

*Qué queremos hacer o lograr*

**D**efinido el problema o situación a intervenir, estamos en condiciones de emprender la segunda fase en la elaboración de nuestro proyecto, su formulación.

Llamaremos fase de formulación al proceso consistente en organizar lógicamente la información necesaria para intervenir en el problema o situación que nos ocupa, y que en este caso, estructuraremos con forma de Proyecto. Dicho de otro modo, se trata de precisar qué es lo que queremos conseguir, estableciendo un camino para lograrlo.

Es importante tener presente que en el proceso de definición de lo que vamos a hacer, intervienen una serie de aspectos que van más allá de las ganas y las buenas intenciones que de común motivan las acciones. Factores como el marco institucional desde el que llevaremos a cabo el proyecto, los recursos con los que contamos, nuestras propias capacidades, las contrapartes con quienes nos relacionaremos, las redes que se requieren establecer, las variables políticas, la infraestructura disponible, siempre tienen algo que decir en este terreno. De allí que sea necesario que el proceso de formulación se realice con el mayor detalle, de manera tal de disminuir el margen de improvisación y encauzar su desarrollo por el camino que deseamos.

### **a.- El concepto de objetivo**

Una vez claro el problema que nos ocupa, corresponde precisar qué se quiere lograr o producir con el proyecto, es decir, establecer los objetivos.

Los objetivos cumplen tres funciones muy relevantes en el proceso de desarrollo de los proyectos. En primer lugar, ordenan las acciones tras un propósito que se formula y explicita; permiten anticipar los resultados que queremos alcanzar al finalizar la intervención y posibilitan la evaluación posterior, al establecer un punto de medida ente lo que nos propusimos y lo que efectivamente conseguimos.

De este modo, los objetivos se suelen definir como límites deseables de alcanzar en un período de tiempo, los que se procuran conseguir a través de acciones organizadas y mediante la utilización de determinados recursos.

*“El objetivo es el estado en que aparece una variable en el modelo imagen-objetivo (Boisieer, 1976: 89) vale decir, es la situación que se desea obtener al final del periodo de duración del proyecto, mediante la aplicación de los recursos y la realización de las acciones previstas”. (Cohen y Franco, 1997: 88)*

En el ámbito de la intervención comunitaria, la definición del problema u objeto de intervención implica establecer el curso de las acciones, anticipando el resultado que se quiere lograr con la intervención. De esta forma, los objetivos representan la dirección hacia la que vamos a dirigir las acciones y los recursos en pos de modificar el estado, comportamiento o incidencia del objeto de intervención.

*“No es posible formular y diseñar un plan de trabajo si no se sabe lo que se quiere conseguir. La definición de objetivos es entonces, un concepto básico de la planificación y se puede emplear además como un instrumento de la evaluación. Por medio de ellos se puede al finalizar el proyecto, comparar lo que se realizó con lo que se proponía realizar, y las diferencias entre estas dos premisas constituyen las bases iniciales de la evaluación”. (Op. cit., Pág. 162)*

#### **b.- El objetivo general**

El objetivo general corresponde al logro principal que aspiramos conseguir, y se caracteriza por ser de largo alcance y carácter globalizador.

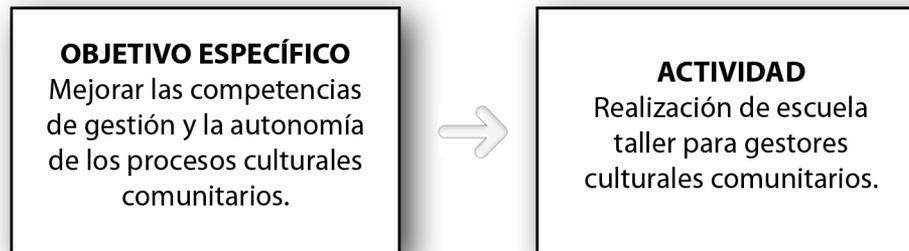
Resultado del proceso de análisis de la información recogida en el diagnóstico, el objetivo general traza el rumbo del proyecto, en vista de lo cual, las actividades, recursos y metodología se articulan en torno de él. De este modo, el objetivo general ordena tras de sí el desarrollo del proyecto, en tanto finalidad principal a alcanzar con el desarrollo de este.

**OBJETIVO GENERAL**  
Fortalecer las prácticas y procesos de gestión cultural comunitaria y su incidencia en la gestión pública.

### c.- Los objetivos específicos.

Los objetivos específicos se desprenden del objetivo general, a la vez que permiten su operacionalización, caracterizándose por su carácter concreto. De acuerdo a lo anterior, se parte de la base que se corresponden y complementan con el general, describiendo la situación que se espera alcanzar una vez ejecutado el proyecto. En ese sentido, es importante no confundir la formulación de objetivos específicos con las actividades, error muy recurrente en la elaboración de proyectos. Ambas obedecen a niveles distintos del proceso de formulación.

A partir de lo anterior, entendemos por objetivos específicos las acciones parciales y concretas que nos llevan a conseguir el objetivo general, o que se desprenden de este, como se indica en el ejemplo:



Para la formulación de los objetivos se utilizan verbos activos que caracterizan la acción a realizar, encabezando una oración que debe ser capaz de explicarse por sí misma, reflejando lo que se quiere conseguir, de forma coherente y clara.

Se debe considerar que un buen objetivo no es necesariamente el más extenso, ni el de mayor complejidad en su lenguaje, si no que aquel que expresa de forma clara su finalidad y que luego de su análisis no deja dudas acerca de su sentido. Asimismo, un objetivo correctamente formulado, favorece también su posterior evaluación.

Es importante recordar que los objetivos deben reunir algunos requisitos:

- Deben ser claros y precisos.
- Deben apuntar a problemas o situaciones reales.
- Deben adecuarse al propósito para el que se sugieren.
- Guardar concordancia con la existencia de los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

- Deben ser promocionales, es decir, que permitan generar nuevas acciones y tiendan al cambio. Ser secuenciales, estableciendo los de corto plazo o específicos, a continuación de los generales, que son de largo alcance o de desarrollo.
- Ser cuantificables, es decir, que puedan ser fácilmente medidos.

#### d.- Ejemplos de verbos para formular objetivos

Abrir	Activar	Acompañar	Adquirir	Agrupar
Ahorrar	Aliviar	Aminorar	Apoyar	Asegurar
Ascender	Asociar	Aumentar	Avanzar	Caracterizar
Completar	Comunicar	Compartir	Componer	Comprometer
Conectar	Confirmar	Contribuir	Considerar	Construir
Conseguir	Continuar	Contactar	Clasificar	Constituir
Crear	Decidir	Demostrar	Describir	Descubrir
Desarrollar	Dilucidar	Discutir	Diseñar	Distribuir
Dotar	Ejecutar	Elaborar	Elegir	Elevar
Entregar	Enriquecer	Estimular	Evaluar	Extender
Explorar	Facilitar	Favorecer	Financiar	Fomentar
Formar	Fortalecer	Generar	Garantizar	Gestionar
Idear	Identificar	Incorporar	Iluminar	Implementar
Incrementar	Incentivar	Instalar	Integrar	Introducir
Licitar	Liderar	Llamar	Lograr	Mantener
Mediar	Mejorar	Modificar	Monitorear	Motivar
Ocupar	Ofertar	Ofrecer	Organizar	Otorgar
Participar	Perseguir	Permitir	Postular	Practicar
Presentar	Preparar	Producir	Progresar	Proponer
Propender	Promover	Proveer	Realizar	Reciclar
Recibir	Recolectar	Recomendar	Reducir	Reformar
Reflexionar	Relacionar	Renovar	Reparar	Restaurar
Resolver	Reunir	Revisar	Satisfacer	Servir

Socializar	Solidarizar	Sostener	Seleccionar	Transformar
Validar	Valorar	Viabilizar	Vincular	Visibilizar

Buscando siempre la mayor claridad, la elección del encabezado del objetivo obedecerá al tipo de acción a desarrollar, en virtud de lo cual, si se busca gatillar un proceso, verbos como facilitar, generar o promover, nos serán de utilidad. De la misma manera, si lo que se pretende es la apertura de espacios para el análisis de alguna temática, verbos como reflexionar (en torno de...), estimular (el debate acerca de...) nos permitirán reflejar esta voluntad. Precisar lo que se quiere y comunicarlo asertivamente es la clave.

### **e.- Fundamentación y justificación**

Establecidos los objetivos, corresponde fundamentar el proyecto. Es en esta fase donde tras definir qué vamos a hacer, presentamos los antecedentes que justifican su realización.

Como proceso, la fundamentación se nutre del diagnóstico, en vista de lo cual busca responder a la pregunta de por qué es necesario realizar el proyecto, vinculando su desarrollo a las razones que explican su existencia. De allí que la fundamentación representa uno de los aspectos clave del proceso de formulación, en la medida que permite al lector, comprender la significación, importancia, urgencia y relevancia del proyecto, que recomiendan su financiamiento.

Un error muy común en el proceso de formulación es describir ampliamente, pero fundamentar de manera escueta el proyecto. A modo de ejemplo y si se trata de realizar un concurso literario, equivaldría a explicar largamente qué y cómo lo haríamos, sin dejar del todo claro, los por qué, es decir, sus razones. Ello sin duda constituye un problema habitual de enfoque, en donde se invierte tiempo y espacio, más en describir las bondades del proyecto, que en contar efectivamente en qué consiste lo que se va a realizar. Si bien, los principales formularios de los fondos concursables nacionales no distinguen entre fundamentación y justificación del proyecto, esta última de común se incorpora como parte de la fundamentación.<sup>1</sup>

Sin embargo, es importante considerar que pese a sus similitudes, existe un matiz importante entre ambas.

<sup>1</sup> Es el caso de Fondart; Fondo Nacional de Desarrollo Regional, FNDR 2% Cultura; INJUV; Fondo de fomento de Medios de comunicación Social. Por su parte el Fondo de asociatividad de la DOS lo explicita, mientras que otros lo incorporan respecto de los gastos de inversión.

Al fundamentar el proyecto, se busca entregar la información necesaria respecto de la naturaleza del problema o situación objeto de intervención, aportando elementos sobre su dimensión, importancia, relevancia social, entre otros aspectos. Es decir, se presenta el problema. Por su parte, la justificación, como su nombre lo indica busca presentar los antecedentes que demandan la ejecución del proyecto, personas a quienes afecta, urgencia de ser atendido, aportando las razones que ameritan su financiación. Como se ve, una cosa es presentar el problema, y otra, justificar su realización.

Como se ha señalado, al fundamentar se presenta y explica la situación o problema que motiva la intervención, caracterizándola mediante la entrega de antecedentes que permitan comprender su naturaleza y urgencia. En este sentido, la fundamentación puede incorporar una prognosis o pronóstico de situación, es decir, señalar cómo podría comportarse el problema de no mediar la realización de alguna acción determinada.

De este modo una buena fundamentación debe permitir al menos:

- Identificar el problema o situación que motiva el proyecto.
- Caracterizar el territorio donde se sitúa el proyecto.
- Establecer la importancia y/o urgencia que reviste la problemática a intervenir.
- Indicar los posibles efectos que puede provocar la mantención de la problemática.
- Perspectivar alternativas de solución.

En este ámbito, el acceso y uso de información estadística resulta de vital importancia para respaldar la argumentación del proyecto, aportando con ello a dimensionar la magnitud del problema y su impacto.

Dependiendo del tipo de proyecto, existen diversas fuentes de las cuales alimentar la fundamentación con informaciones que aporten a caracterizar la situación que nos ocupa. A nivel local, el Plan de Desarrollo Comunal, PLADECO es el principal instrumento de planificación conteniendo valiosa información de la comuna y cuya consulta siempre es recomendable en el caso de proyectos que se sitúen en este ámbito. Asimismo, las Direcciones de Desarrollo Comunitario, DIDECO, departamento social, de educación, oficina laboral, pueden aportar información de mucha utilidad en el terreno de la asociatividad, pobreza, escolaridad, oferta educativa, empleo y capacitación, respectivamente. Dicha información, de acuerdo a la nueva Ley de transparencia tiene carácter público, por lo que se puede acceder a ella, solicitándola formalmente a los organismos respectivos.

A nivel más general, las políticas culturales (nacional y regionales), planes decenales y leyes de cultura, contienen las principales definiciones y líneas de acción para el periodo en que fueron elaboradas, por lo que aportan el marco político sectorial a la fundamentación de nuestro proyecto. Asimismo, las estrategias regionales de desarrollo, encuestas de consumo cultural, cuentas satélites de cultura, los informes del Instituto Nacional de Estadísticas, INE; diagnósticos realizados por organizaciones no gubernamentales, constituyen otras fuentes recomendables de consultar.

#### **f.- La descripción**

Una vez expresadas las razones que justifican la realización de nuestro proyecto, corresponde dar cuenta de lo que efectivamente pretendemos realizar, proceso que se denomina, descripción.

Describir el proyecto significa presentar una panorámica general de las acciones que llevaremos a cabo, en una entrega ascendente de información que permita comprender la naturaleza y sentido de la iniciativa, a la vez que sus componentes fundamentales. De este modo, el lector podrá visualizar en tanto estructura y proceso lo que pretendemos llevar a cabo.

La experiencia viene indicando que una buena descripción de proyecto resulta totalmente insuficiente si no va acompañada de una fundamentación acorde que otorgue el necesario sustento teórico, metodológico y de sentido a lo que pretendemos realizar. Es por eso que la descripción no se ocupa de contar las bondades del proyecto (asunto que recae en la fundamentación), sino en lo que consiste la propuesta, es decir, lo que efectivamente se quiere realizar y conseguir.

Una de las fórmulas habituales para desarrollar la descripción es responder a la pregunta ¿en qué consiste el proyecto? A partir de esto, al describir se estructura un relato que, partiendo de la idea general, presenta una relación entre los propósitos, componentes, estrategia y resultados del proyecto. Se trata de contar *qué se va a hacer, cómo se hará y qué se espera conseguir*, dando cuenta de los resultados y prestaciones que se brindarán. Una correcta relación entre estos elementos, permitirá al lector comprender a cabalidad en qué consiste el proyecto, y lo que pretende conseguir con su realización.

Cuando se trata de proyectos de larga duración o que implican el desarrollo de un número importante de actividades, conviene organizar la presentación en torno de etapas, en donde la primera, agrupa las actividades iniciales del ciclo de ejecución, y las siguientes, las intermedias y finales. Esta simple medida no solo facilita la presentación de la información, sino que permite visualizar de mejor manera los momentos del proyecto, ayudando a destacar los hitos dentro de este.

Visto desde la perspectiva institucional, la descripción debe situar el proyecto dentro de la estructura en la que se inserta, indicando su dependencia administrativa y ubicación dentro del programa, objetivo o meta a la que obedece, permitiendo al evaluador, visualizar la ubicación del proyecto dentro del esquema general de funcionamiento de la institución proponente.<sup>2</sup>

¿Qué debe contemplar la descripción?

- Precisar el carácter del Proyecto.
- Localización y antecedentes del contexto.
- Identificación de la población o sector a quienes está dirigido el proyecto.
- Las actividades a desarrollar y su estrategia metodológica.
- Logros y resultados que se espera conseguir.

## TERCERA FASE: DEFINIR LAS ACTIVIDADES

---

*Cómo abordaremos el problema*

**H**asta ahora, luego del establecimiento de sus objetivos, la fundamentación y descripción, la formulación del proyecto ha logrado establecer para qué, por qué y qué es lo que hará respectivamente, correspondiendo ahora, operacionalizar este proceso, estableciendo las acciones que se requieren para el logro de los objetivos.

Para concretar estos propósitos, realizamos actividades. Estas expresan la forma en que se pretende hacer frente al problema o situación que motiva el proyecto, por lo que existirá una actividad para cada meta a alcanzar, o efecto que se desea conseguir.

Es importante considerar que las actividades surgen como respuesta a las necesidades detectadas en la etapa de diagnóstico, por lo que no se deben confundir con los objetivos específicos. Estas indican lo que se hará concretamente para traducir en acciones los objetivos y alcanzar los propósitos del proyecto. De esta forma y al igual que en la selección de alternativas para hacer frente al problema, en el caso de las actividades, es preciso determinar qué tipo de actividad es la más adecuada para el logro de los objetivos propuestos. A esto le llamamos pertinencia.

---

<sup>2</sup> En ocasiones se solicita la presentación del organigrama de la institución proponente, ubicando el proyecto dentro de sí, el que sugerimos incorporar solo si lo establecen las bases del concurso.

En el proceso de formulación las actividades se presentan de forma secuencial, es decir, responden a un sentido lógico, donde las primeras representan el inicio de las acciones, y las finales el proceso de término y cierre del proyecto.

Algunas sugerencias:

- Establecer criterios para la determinación de las actividades.
- Seleccionar las alternativas que de mejor forma permitan el logro de los objetivos y respondan al sentido general del proyecto.
- Ponderar el tiempo que toma la ejecución de la actividad y los recursos disponibles y/o por generar que supone su realización.
- Considerar el grado de aporte de la actividad a la solución del problema que busca atacar.
- Considerar el nivel de incorporación de la comunidad al desarrollo de esta.

En el ámbito de los proyectos artísticos y de intervención sociocultural, existe una importante carga de trabajo de gabinete que se ubica tanto en la fase previa, como durante la ejecución, que en no pocos casos queda en el olvido y de común, fuera del cronograma. Las reuniones del equipo ejecutor, visitas a terreno, reuniones con contrapartes, el registro, realizadas durante la ejecución, son actividades, y como tales se deben incorporar a la programación.

### **El cronograma**

Una vez definidas las actividades del proyecto, corresponde ubicarlas en el tiempo y establecer el momento de su realización mediante un cronograma o Carta Gantt. Este instrumento, que debe su nombre al ingeniero Estadounidense Henry L. Gantt (1861 – 1919), consiste en un cuadro de doble entrada, en donde la primera columna indica las actividades a realizar, y en las siguientes ordenadas en unidades de tiempo, se establece el momento de su realización. Dependiendo de la duración del proyecto o su volumen de actividades, el cronograma se organiza en torno de unidades de semanas, meses o años.

Al graficar el desarrollo del proyecto, el cronograma aporta a visualizar el conjunto de actividades, ordenadas de forma secuencial, desde el inicio del proyecto, hasta la última acción considerada en su ejecución.

El diseño del cronograma es un proceso sencillo que requiere fundamentalmente de enumerar el conjunto de actividades a realizar. Estas se ordenan de acuerdo a su aparición en el esquema de programación, es decir, desde el inicio, al término del proyecto. Una vez ordenadas, y considerando el

tiempo de duración total del proyecto, corresponde ubicarlas en el gráfico, asignándole el respectivo tiempo de ejecución, como se aprecia en el siguiente ejemplo:

Actividades/Semanas	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Diseño piezas gráficas	✓				
Difusión del proyecto	✓	✓	✓	✓	
Reuniones de coordinación		✓	✓	✓	
Realización de talleres		✓	✓	✓	
Concierto				✓	
Registro audiovisual		✓	✓	✓	✓
Evaluación interna		✓		✓	
Evaluación con beneficiarios					✓
Elaboración informe final					✓

Finalmente, se debe decir que en busca de la entrega de mayores elementos, diversos formularios exigen la descripción de las actividades, en función de clarificar su carácter y alcances. En estos casos, y en la misma lógica con que se describe el proyecto, se debe realizar sucintamente una definición de la actividad, indicando en qué consiste, además de otras informaciones que permitan comprender qué busca y a quién va dirigida, entre otros elementos.

## CUARTA FASE: LOS RECURSOS

*Elaborando el presupuesto*

¿ Cuánto cuesta el proyecto?, ¿qué tipo de recursos necesitamos para realizar las actividades?, ¿con cuáles contamos y que otros debemos gestionar? A estas sencillas, pero importantes preguntas, buscamos darle respuesta mediante la elaboración del presupuesto.

### a.- Tipos de recursos

Partiendo de la base que toda intervención social supone el consumo de diversos recursos, se puede decir que estos constituyen los medios para alcanzar los propósitos que se plantea el proyecto. A

partir de esto, corresponde establecer el tipo y cantidad de recursos que el proyecto requiere para su desarrollo, para en un segundo momento, elaborar el presupuesto, instrumento que establece las necesidades financieras que demanda la puesta en práctica de sus actividades.

En el ámbito de los proyectos se suele clasificar los recursos en al menos tres tipos: humanos, materiales y financieros. En la actualidad, dado el desarrollo de los recursos tecnológicos, se distinguen también los recursos de carácter digital, como se expresa en el siguiente cuadro:

RECURSOS	TIPO	DESCRIPCIÓN
<b>Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionales</li> <li>- Técnicos</li> <li>- Administrativos</li> <li>- Auxiliares</li> <li>- Voluntarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artistas, Gestor Cultural, Productor, Trabajador Social, etc.</li> <li>- Iluminador, sonidista, electricista.</li> <li>- Secretaria, asistente, contador.</li> <li>- Guardias, auxiliares, personal de aseo.</li> <li>- Estudiantes, pasantes, colaboradores, etc.</li> </ul>
<b>Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipamiento</li> <li>- Infraestructura</li> <li>- Insumos</li> <li>- Medios de transporte</li> <li>- Mobiliario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cámara fotográfica, de video, proyector audiovisual, equipo de sonido, iluminación, vestuario, etc.</li> <li>- Bienes muebles como sede social, sala de ensayo, teatro, etc.</li> <li>- Papelería, artículos de oficina, pinturas, etc.</li> <li>- Vehículos institucionales, camiones, camionetas, etc.</li> <li>- Mesas, sillas, muebles, pizarras, etc.</li> </ul>
<b>Financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ahorros, cuotas sociales, recaudación por campañas, donaciones, etc.</li> </ul>
<b>Tecnológicos, Digitales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Software, bases de datos, ambientes virtuales de trabajo, etc.</li> </ul>

#### **b.- Los recursos humanos**

Independientemente del marco institucional desde donde se desarrollen, los proyectos los ejecutan personas, quienes provistas de sus energías, capacidades y experiencia van a emprender la siempre desafiante tarea de conducir la intervención. Sin embargo, el desarrollo de esta labor demanda ante todo un trabajo de equipo, en donde las competencias de cada uno se articulan en torno del objetivo común: la implementación exitosa del proyecto.

Pero trabajar juntos no es sinónimo de trabajar en equipo, por lo que este, es resultado tanto de una eficiente organización del trabajo, como de la integración armoniosa de las capacidades de cada uno de sus integrantes en torno de la tarea colectiva. Es en esta etapa donde el grupo motor debe analizar en detalle las necesidades que presenta la ejecución, el tipo de capacidades que demanda, el nivel de compromiso e involucramiento en el trabajo, así como la experiencia, para determinar la composición de los equipos. Este proceso debe permitir la identificación de los perfiles profesionales requeridos, lo cual va a facilitar la búsqueda de los candidatos(as) que mejor se ajusten a estos.

Cabe señalar que finalmente, las limitaciones presupuestarias que van a determinar la composición del equipo, debiendo ajustar las necesidades existentes, a las posibilidades concretas que permita el financiamiento al que se postula.

En el siguiente esquema presentamos algunas de las funciones más relevantes en el desarrollo de un proyecto cultural.

FUNCIÓN	LABOR	TAREAS/ Responsabilidades
<b>Gestor cultural</b>	Coordinación general del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación del proyecto.</li> <li>- Gestión de recursos.</li> <li>- Coordinación de equipos.</li> <li>- Diseño de instrumentos de evaluación.</li> <li>- Otras.</li> </ul>
<b>Productor general</b>	Coordinar la implementación del proyecto en su fase de terreno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación inspección técnica.</li> <li>- Gestionar con proveedores de los servicios técnicos requeridos.</li> <li>- Gestionar permisos y autorizaciones.</li> <li>- Gestionar fichas técnicas de elencos.</li> <li>- Otras.</li> </ul>
<b>Productor artístico</b>	Dirección y coordinación artística del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño propuesta artística del proyecto.</li> <li>- Contacto y relación con elencos.</li> <li>- Levantamiento fichas técnicas.</li> <li>- Coordinar ensayo elencos.</li> <li>- Otras.</li> </ul>

<b>Asistentes de producción</b>	Asistir al productor en las diversas labores relacionadas con la producción general del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspección técnica.</li> <li>- Contacto con proveedores.</li> <li>- Labores de enlace.</li> <li>- Otras.</li> </ul>
<b>Coordinador de comunicaciones</b>	Coordinar el diseño del plan de difusión y las comunicaciones del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño plan de medios.</li> <li>- Elaboración de notas de prensa y comunicados.</li> <li>- Desarrollo de actividades de difusión.</li> <li>- Otras.</li> </ul>
<b>Administrativos</b>	Responsable de la administración del proyecto en sus aspectos administrativos, contables, legales, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de los recursos.</li> <li>- Contabilidad.</li> <li>- Adquisiciones.</li> <li>- Pago honorarios y proveedores.</li> <li>- Elaborar informe gestión financiera.</li> <li>- Otras.</li> </ul>
<b>Técnicos</b>	Instalación y operación de servicios técnicos específicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar instalación de servicios de electricidad, iluminación, sonido, etc.</li> </ul>
<b>Monitores/ Talleristas</b>	Realización de talleres en temáticas específicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño del taller.</li> <li>- Ejecución de sesiones.</li> <li>- Coordinación muestra de talleres.</li> <li>- Elaborar informes de ejecución de talleres.</li> <li>- Otras.</li> </ul>
<b>Otros profesionales</b>	Realización de prestaciones profesionales específicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Curatorías.</li> <li>- Traducciones.</li> <li>- Diseños gráficos.</li> <li>- Diseño y mantención de Webs.</li> <li>- Asesorías.</li> <li>- Otras.</li> </ul>

<b>Voluntarios</b>	Colaborar en las diversas acciones del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestaciones profesionales voluntarias.</li> <li>- Logística.</li> <li>- Apoyo a equipos.</li> <li>- Registro.</li> <li>- Labores administrativas.</li> <li>- Otras.</li> </ul>
--------------------	--	--

Como se aprecia en el esquema, una vez determinados los roles, se deben establecer con claridad las funciones que cumplirá cada persona, en el marco de las definiciones generales de funcionamiento del proyecto. Estas, idealmente deben expresarse en un modelo de gestión y al menos, en un organigrama que permita visualizar como operará el proyecto. La experiencia viene mostrando que la ausencia de estas definiciones se constituye en un foco habitual de conflicto, y puede traducirse en dificultades que tensionen al equipo y afecten la intervención en curso. Clarificar el papel que cumple cada integrante del equipo dentro del proyecto ordena el trabajo, a la vez previene el desarrollo de dichos problemas.

Desde el punto de vista legal, es recomendable que cada persona que preste servicios, formalice su relación con al proyecto a través de un contrato de trabajo. Este, debe definir la naturaleza de la función a realizar, el tiempo en que se desarrollará, su ubicación y el monto, forma y tiempo en que se efectuará la remuneración. Lejos de burocratizar la relación al interior del equipo, esta simple medida contribuye de manera significativa en diversos planos. Por un lado, formaliza el compromiso del profesional con el proyecto, explicitando las tareas a realizar, entrega claridad al trabajador respecto de su labor, así como disminuye la posibilidad de interpretaciones diversas respecto de un asunto previamente definido.

Del mismo modo, este procedimiento se debe utilizar para la contratación de artistas y elencos, lo que otorga mayor seriedad a nuestro trabajo y al trabajador, garantizando el respeto de sus derechos laborales.

### **c.- La formación de equipos**

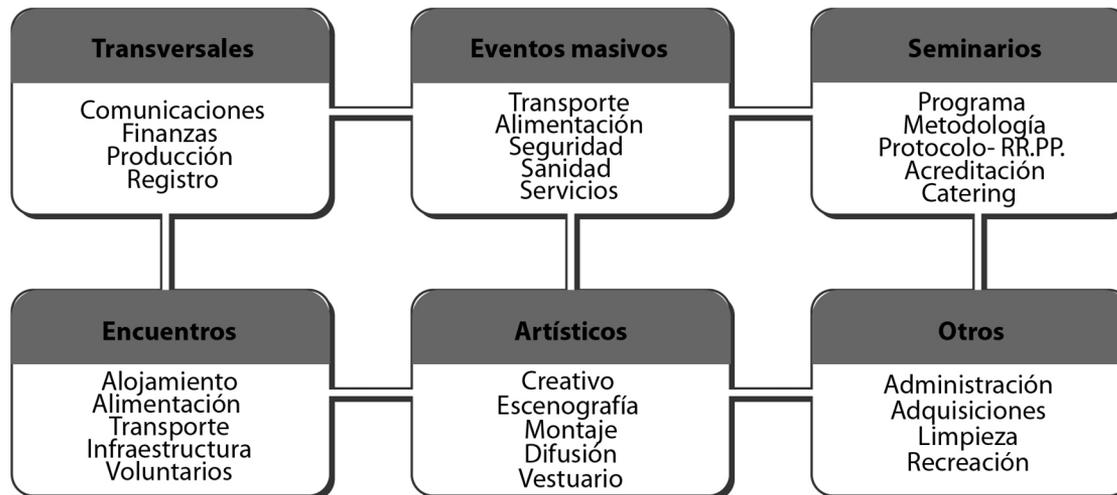
Como hemos visto, la ejecución del proyecto a través del trabajo en equipo, en buena medida constituye el escenario ideal para su desarrollo. Pero, ¿qué equipos podemos formar, en qué momento? En principio, podemos decir que se pueden formar todos los que las características del proyecto y su implementación demanden.

En proyectos pequeños, es común que se definan algunas responsabilidades específicas y otras estándar o de carácter transversal, en las que el conjunto de los integrantes deba colaborar en más de una, dadas las necesidades existentes. Es el caso del área de comunicaciones o producción, por citar dos casos recurrentes.

Por su parte, en proyectos que involucran la participación de grandes grupos de personas, ya sea como públicos o beneficiarios, resulta indispensable la formación de equipos a objeto de garantizar una eficiente organización de los recursos humanos, así como para la oportuna reacción ante la siempre dinámica contingencia. Es por eso que la formación de equipos constituye un mecanismo de organización del trabajo, a la vez que un espacio de participación y aprendizaje colectivo. En equipo, las personas pueden reconocerse en torno de una grupalidad de orientación concreta orientada a la tarea, dentro del proceso general del proyecto. De esta forma, el equipo posibilita la racionalización de los recursos y la generación del espacio para el despliegue de las capacidades de cada integrante respecto de tareas previamente establecidas.

Dicho esto, revisemos algunos tipos de equipos que podemos formar:

Gráfico N° 6



#### d.- Los recursos materiales

Los recursos materiales son medios de carácter físico como insumos, infraestructura, maquinarias, equipos y herramientas, que se requieren para el desarrollo de las actividades. Dependiendo de su existencia, estos se solicitan mediante el proyecto, o se ponen a disposición de este como aporte propio. Gracias a su trabajo o el aporte de sus integrantes, las organizaciones de común cuentan con diversos elementos que constituyen un valioso capital que puesto al servicio del proyecto, aporta de manera significativa a su implementación. En ese sentido, identificar los recursos que la organización posee y que puede poner a disposición del proyecto, permitirá valorizar el compromiso material con el proyecto, proceso que se conoce con el nombre de “aporte propio”.

TIPO	DESCRIPCIÓN
<b>Insumos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Material de oficina</li><li>- Materiales de trabajo (impresos, videos, etc.)</li><li>- Papel</li><li>- Tintas para impresora</li><li>- Pinturas</li></ul>
<b>Equipamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Equipo de sonido</li><li>- Equipo de iluminación</li><li>- Escenario</li><li>- Mobiliario</li><li>- Vestuario</li><li>- Proyector audiovisual</li><li>- Computador e impresora</li></ul>
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Oficina, sala de reuniones, sala de ensayo</li><li>- Sede Social</li><li>- Teatro</li><li>- Estudio de grabación</li><li>- Espacios deportivos</li></ul>
<b>Maquinaria</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vehículos</li><li>- Herramientas</li><li>- Generador eléctrico</li><li>- Grúa, etc.</li></ul>

### e.- La elaboración del presupuesto

Elaborar un presupuesto consiste en la presentación ordenada de la estructura de costos requeridos para la realización del proyecto, partiendo de la base que cada actividad precisa de algún tipo de recurso para llevarse a cabo. Este proceso va a permitir dimensionar el financiamiento necesario para asegurar la realización de las actividades, determinando la adquisición de insumos, la contratación del personal y de los servicios requeridos, para la generación de los productos y servicios comprometidos. Es importante recordar que en la elaboración del presupuesto intervienen fundamentalmente dos elementos: el valor del bien o servicio requerido, y las posibilidades de solventarlo que posee el proyecto, correspondiendo al equipo ponderar adecuadamente estos factores al momento de calcular el presupuesto.

Factores a tener en cuenta:

- Asignar un costo racional a cada ítem. Para ello es necesario cotizar el valor de los bienes y servicios requeridos. Esta operación permite contar con una estimación referencial a nivel de mercado, permitiendo elegir entre diversas alternativas de costo y calidad.
- Al incorporar los costos al proyecto, se deben calcular los valores con el respectivo Impuesto al Valor Agregado, IVA, es decir, el precio final a pagar.
- Las cotizaciones constituyen el respaldo de la información del costo de un artículo o servicio, por lo que se deben solicitar y acompañar al presupuesto. Estas deben indicar las características del producto o servicio cotizado, su valor, condiciones de venta, además de la información legal del proveedor que emite el documento, además de la firma del vendedor y/o timbre del establecimiento.

Existen diversas posibilidades de presentar el presupuesto del proyecto, las que dependerán de la combinación de diversos factores que van desde las exigencias de la institución o agencia que entrega los recursos, hasta la complejidad misma de la propuesta. Así, el nivel de detalle en la organización y presentación de la estructura de costos variará de acuerdo a:

1. El costo del proyecto: Generalmente la complejidad de la estructura de gastos solicitada, guarda íntima relación con la cantidad de recursos económicos en cuestión, siendo mayor el detalle, a mayor cantidad de recursos solicitados.
2. El nivel político administrativo al cual se postula: Casi por regla, en el caso chileno, los fondos concursables presentan notorias diferencias en el volumen de sus recursos, en virtud del nivel en el que se ejecutarán las acciones. De este modo, los proyectos territoriales, de dependencia

municipal y/o implementados por programas gubernamentales en el espacio local (prevención en drogas, seguridad ciudadana, infancia, género, entre otros) están destinados a favorecer iniciativas acotadas en tiempo y espacio, de común, de algunos meses de duración. En virtud de ello, el monto en proceso de adjudicación se puede definir como “pequeño” o limitado. Por el contrario, los fondos destinados para proyectos de carácter regional o nacional, son notoriamente superiores en lo que respecta a su volumen y alcance, en relación a los anteriores.

3. Las acciones que contempla el proyecto: La experiencia indica que a mayor complejidad o componentes del proyecto, es recomendable realizar un mayor detalle en el presupuesto.

#### f.- Tipos de gastos

El presupuesto se divide en diversas categorías de gastos, las que a su vez dan cuenta de los diferentes ámbitos que contempla el proyecto para su desarrollo, siendo las siguientes las principales:

GASTOS	DESCRIPCIÓN
<b>Administración</b>	También conocido como <i>overhead</i> , considera los gastos relacionados con el funcionamiento general del proyecto, en particular los referidos a administración, y que resultan indispensables para su desarrollo. Incluye servicios de consumo básico (agua, luz, teléfono, Internet), uso de equipamiento e infraestructura, etc.
<b>Operación</b>	Corresponden a aquellos destinados a la puesta en marcha del proyecto, considerando habitualmente insumos, difusión, alimentación, arriendos, transporte, embalaje, seguros, honorarios, entre otros.
<b>Insumos</b>	Corresponden a recursos de consumo habitual necesarios para el funcionamiento cotidiano del proyecto. Ejemplo: papelería, materiales de escritorio, pinturas, fotocopias, etc.
<b>Difusión</b>	Se relacionan con la acción de comunicar el desarrollo del proyecto y sus actividades tanto hacia los beneficiarios directos, como hacia la comunidad en su conjunto. Considera impresos, avisos digitales, radiofónicos, televisivos, publicaciones, etc.

<b>Alimentación</b>	Corresponden a los gastos relacionados con la entrega de alimentos en forma de almuerzos, <i>catering</i> , cóctel, etc. a los beneficiarios y/o equipo con ocasión de las actividades del proyecto.
<b>Honorarios</b>	Corresponden al pago de servicios profesionales a las personas que desarrollan tareas relacionadas con la implementación del proyecto, coordinadores, profesionales, técnicos, artistas, monitores, etc.
<b>Arriendos</b>	Corresponden al pago por concepto de uso temporal de equipos, materiales o infraestructura (sonido, iluminación, transporte, vestuario, etc.)
<b>Movilización / Transporte</b>	Corresponde a los gastos relacionados con el desplazamiento de personas, transporte de carga, mercadería o equipos. Estos últimos se consideran también como “fletes”.
<b>Equipamiento</b>	Se relacionan con gastos en bienes muebles que perduran tras la ejecución del proyecto, como computadores, equipo de sonido, vestuario, etc.
<b>Inversión</b>	Corresponden a los gastos destinados al aumento del patrimonio tales como obras de infraestructura, maquinaria, adquisición de vehículos, equipos, vestuarios, etc.
<b>Pago de derechos</b>	Pago por concepto de uso de obras cuyos derechos gozan de protección, como obras musicales, plásticas, literarias, etc.
<b>Imprevistos</b>	Gastos relacionados con situaciones no contempladas en el proyecto, por lo que operan como un fondo de reserva para solventar dichos egresos, y que oscila entre un 5 y un 10% del presupuesto. Se consideran en este ítem, fluctuaciones en los precios de las adquisiciones, mayor cantidad de insumos requeridos, desarrollo de nuevas actividades, emergencias, etc.

#### **g.- Los honorarios**

¿Cuánto es lo que se debe pagar a cada integrante del equipo por su trabajo? ¿cómo determinar un valor justo, pero razonable dentro de los límites del presupuesto existente? Son preguntas habituales al momento de definir el pago por las prestaciones profesionales realizadas al proyecto. Al respecto se debe decir que en el cálculo de los honorarios intervienen diversos elementos, siendo cuatro los principales: los mínimos y máximos presupuestarios establecidos en la convocatoria; la cualificación del recurso humano; la dedicación horaria y finalmente, las posibilidades financieras del propio proyecto.

Algunas sugerencias:

- Buscar un valor referencial: Investigar a nivel del mercado el valor de la prestación profesional del personal que participa del proyecto.
- Ponderar las expectativas salariales con las posibilidades financieras que permite el proyecto.
- Considerar el porcentaje máximo establecido para el pago de honorarios en el proyecto, el que de común se estima no supere el 30% del total de gastos.
- Ponderar la cualificación del recurso humano que participará en el proyecto (formación, experiencia, etc.)
- Considerar las funciones y dedicación horaria de cada persona al proyecto.

#### **h.- La presentación del presupuesto**

Ya confeccionado, el presupuesto se presenta en una tabla resumen donde se establece el ítem de gasto, el bien o servicio a adquirir y su costo. Dependiendo de la institución y características del fondo concursable, los formularios para la presentación de proyectos consideran los siguientes requisitos:

- Establecer la cantidad de bienes, servicios e insumos a adquirir, su valor unitario y el costo total del ítem y finalmente, del proyecto.
- El desglose o flujo de gastos por cada mes del proyecto.
- Consignar el aporte propio realizado.
- Consignar el aporte de terceros.
- Consignar los eventuales ingresos generados por el proyecto.
- Consignar el aporte solicitado al fondo.

Por lo general, los fondos han avanzado de forma importante hacia la estandarización de sus procedimientos e instrumentos, contando con modelos pre-establecidos para la elaboración del presupuesto que se incorporan a los formularios. En estos casos, solo se debe completar la información requerida. No obstante, en algunos no existen modelos, por lo que debemos elaborar la matriz para presentar el presupuesto.

En el caso de proyectos pequeños, o dirigidos a comunidades de base, la presentación del presupuesto se puede realizar en un cuadro de carácter general que expresa los principales costos asociados a su realización, y que por los montos involucrados –de común menores- no requieren de mayor detalle.

Ejemplo 1: presupuesto general

ÍTEM	CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	TOTAL
1.	Materiales	100.000	100.000	100.000	100.000	400.000
2.	Difusión	600.000	300.000	100.000	-	1.000.000
3.	Alimentación		200.000	200.000	200.000	600.000
4.	Transporte	-	-	200.000	-	200.000
5.	Honorarios	400.000	400.000	400.000	400.000	1.600.000
6.	Inversión	600.000	-	-	-	600.000
7.	Aporte propio	500.000	-	-	-	500.000
					TOTAL	4.900.000

Ejemplo 2: presupuesto detallado para ítem de difusión de un proyecto cultural

Esta variante tiene la particularidad de presentar el presupuesto desagregado en ítems. Tomando el ítem de difusión (Nº 2) del ejemplo anterior, esta forma ayuda a visualizar los principales componentes de costo de la propuesta, permitiendo establecer con detalle el tipo de recurso a utilizar por cada uno de los ítems que considere nuestro presupuesto.

I- DIFUSIÓN			
CONCEPTO	CANTIDAD	C. UNITARIO	TOTAL
Impresión Afiches	1.000	300	300.000
Impresión Tríptico	2.000	150	300.000
Impresión invitaciones	500	200	100.000
Pendones	2	50.000	100.000
Gigantografías	2	100.000	200.000
		TOTAL	1.000.000

Ejemplo 3: Modelo de presupuesto general

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	TOTAL
<b>1.- GASTOS DE OPERACIÓN</b>						<b>6,800,000</b>
- Material de oficina	50,000	50,000	0	0	0	100,000
- Pinturas	0	0	300,000	0	0	300,000
- Brochas, pinceles	0	0	50,000	0	0	50,000
- Tintas impresora	25,000	0	25,000	0	0	50,000
<b>Gastos de difusión</b>						
- Impresión convocatoria	300,000	0	0	0	0	300,000
- Impresión Afiche	300,000	0	0	0	0	300,000
- Impresión gigantografías	150,000	150,000	0	0	0	300,000
- Invitaciones	0	0	0	100,000	0	100,000
- Correo postal	0	0	0	50,000	0	50,000
- Memoria del proyecto	0	0	0	0	2,000,000	2,000,000
<b>Gastos de alimentación</b>						
- Servicio de cafetería	0	0	250,000	0		250,000
- Catering	0	0	200,000	0	200,000	400,000
- Almuerzos	0	0	100,000	0	100,000	200,000
<b>Arriendos</b>						
- Servicio de audio	0	0	400,000	0	400,000	800,000
- Servicio de iluminación	0	0	350,000	0	350,000	700,000
<b>Transporte</b>						
- Pasajes aéreos invitados	0	0	700,000	0	0	700,000
- Traslado invitados	0	0	200,000	0	0	200,000
<b>2.- HONORARIOS</b>						<b>6,300,000</b>
- Coordinador del proyecto	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	2,000,000
- Productor artístico	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	1,500,000
- Asistentes de producción (2)	0	0	300,000	300,000	300,000	900,000

- Monitores Talleres (3)	0	0	300.000	300.000	300.000	900.000
- Artistas	0	0	500.000	0	500.000	1.000.000
<b>3.- GASTOS DE INVERSION</b>						400.000
- Proyector audiovisual	400.000	0	0	0	0	400.000
<b>4.- APOORTE PROPIO</b>						1.550.000
- Computador portátil		-		-	-	250.000
- Proyector audiovisual	-	-	-	-	-	300.000
- Línea telefónica e Internet	-		-	-	-	150.000
- Impresora	-	-	-	-	-	50.000
- Vestuaio						800.000
<b>5.- APOORTE DE TERCEROS</b>						600.000
- Sala de reuniones	-	-	-	-		300.000
- Vehículo de carga	-	-	-	-		300.000
<b>6.- IMPREVISTOS</b>						636.000
- Fondo de reserva 5%	0	0	0	0	0	636.000

• Costo total del proyecto (1+ 2+3+4+5+6)	16.286.000
• Total aporte propio	1.550.000
• Total aporte de terceros	600.000
• Aporte solicitado	14.136.000

### **i.- La presentación del Proyecto**

Por práctico que pueda parecer, la presentación del proyecto es un asunto al que se debe prestar especial atención. Una vez terminado el proceso de formulación, es preciso realizar un chequeo pormenorizado de las bases del concurso y cotejar la presencia de los antecedentes obligatorios establecidos como requisitos de postulación, así como de la información complementaria que consideramos indispensable anexar a esta. La documentación se debe ordenar secuencialmente en virtud de su importancia o aparición en el texto, como puede ser la indicación “ver detalle en anexo N° 1”.

Lo anterior reviste particular importancia si se considera que el examen de admisibilidad constituye el primer filtro de las propuestas. Este no es un análisis de contenido, por lo que centra su atención en

los asuntos formales que permiten al proyecto ingresar al concurso, como la presencia de la documentación mínima, cumplimiento de plazos, y todos los requisitos establecidos en las bases. La ausencia de un documento puede significar la exclusión del proyecto del proceso de evaluación, y con ello dilatar la consecución de recursos por esta vía.

Es importante destacar que la inclusión de los antecedentes complementarios de carácter voluntario en los anexos, se debe justificar en la medida que su presencia aporte a la profundización de la información de la propuesta y/o sea pertinente desde el punto de vista artístico, técnico y político. No es necesario, ni recomendable abultar innecesariamente la postulación con documentos que no constituyen un aporte sustantivo tanto a comprender la naturaleza o sentido del proyecto, como a fortalecer su justificación.

Recomendaciones:

- Chequear que se cumple con los requisitos establecidos para postular, revisando si existe alguna causal de inhabilidad que lo impida.
- Usar el formulario establecido para el concurso.
- Adjuntar todos los antecedentes requeridos: legales, curriculums, cotizaciones, cartas, planes de producción, diseños de la muestra, etc.
- En materia de presupuesto, adecuarse a los montos mínimos y máximos establecidos por el concurso.
- Compartir el proyecto con otras personas para recibir aportes y sugerencias.
- No dejar todo para el final y presentar el proyecto antes de la fecha de cierre de las postulaciones.

Al presentar la documentación física, se debe elaborar una portada que indique el nombre del proyecto, su folio si lo hubiere en ese momento, el concurso e institución al cual se postula, así como un índice de contenidos y la numeración de sus páginas.

Finalmente, se debe asegurar la unidad del documento, utilizando un sistema que garantice la integridad de los antecedentes y que permita que toda la documentación entregada permanezca unida.





## **Al momento de presentar el proyecto es importante**

- Revisar exhaustivamente la postulación, asegurando que cuente con toda la documentación requerida. Para esto, se deben chequear las bases del concurso y sus reglamentos.
- Independiente del formato elegido (físico o digital), vincular el material voluntario que se anexa al proyecto mediante su rotulación y la numeración de sus páginas.
- Guardar una copia idéntica del proyecto entregado para fines de archivo y respaldo ante cualquier eventualidad respecto de la postulación.
- Exigir y conservar el certificado que acredite la entrega del proyecto firmado o timbrado por el funcionario responsable.

ELABORANDO  
UN PROYECTO  
CULTURAL

Guía para la formulación de  
Proyectos Culturales y Comunitarios

Roberto Guerra Veas

Si desea adquirir el texto completo escribir a:  
[egaccultura@gmail.com](mailto:egaccultura@gmail.com)  
[www.egac.wordpress.com](http://www.egac.wordpress.com)