



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.

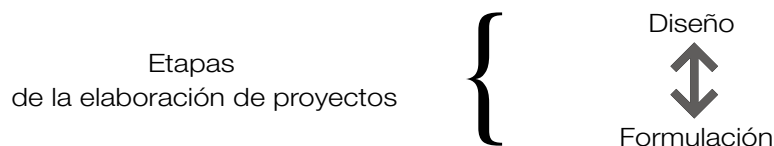
En uno y otro caso, los proyectos surgen como respuesta a situaciones del contexto donde están insertos. Su buena vida, podríamos llamarla así, depende de esa conexión, que le da su razón de ser y principales características.

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. Pág. 100.

11. Roselló Cerezuola, David. Op.Cit. Pág. 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

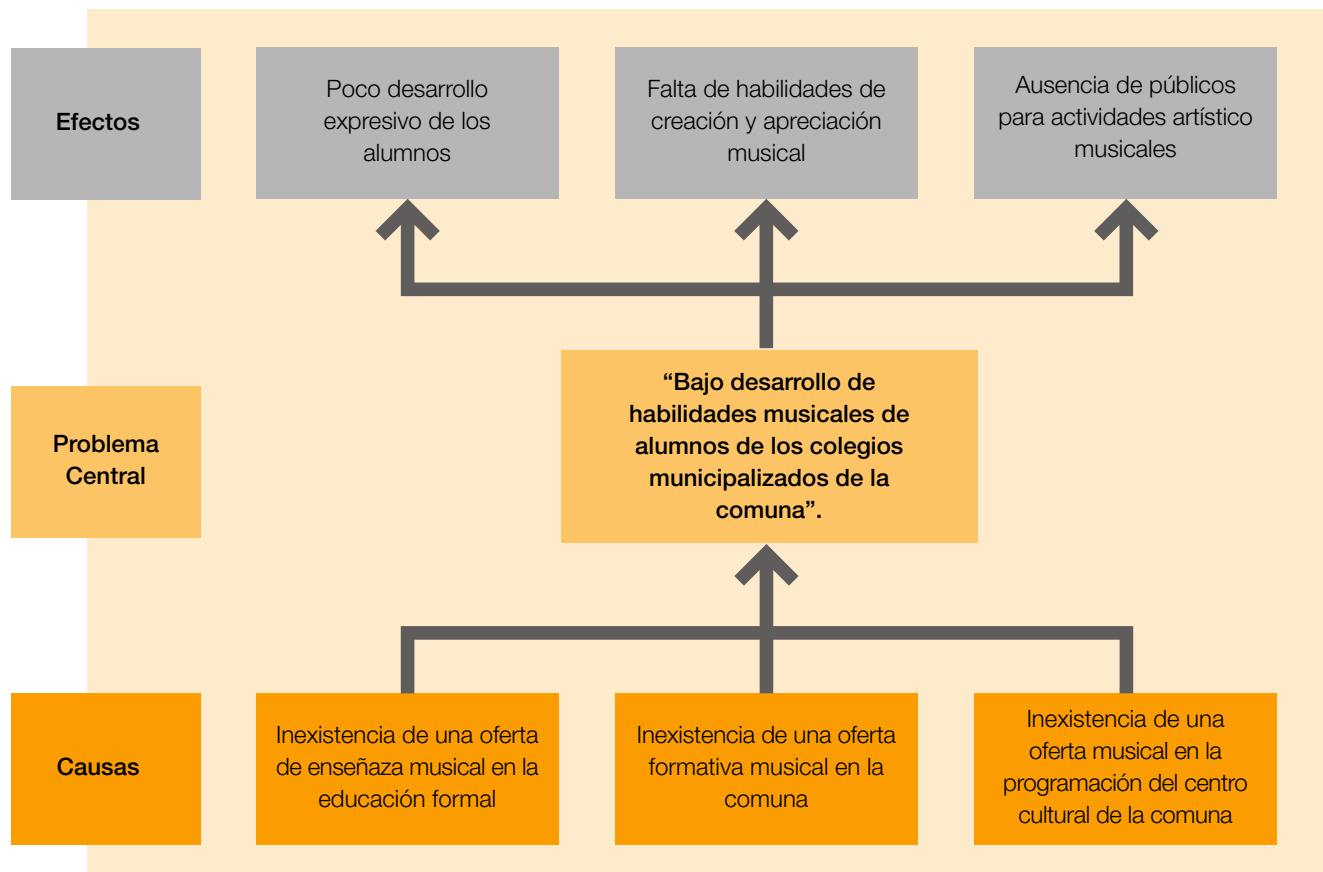
Con el fin de visualizar los elementos antes definidos recurriremos a un método llamado Árbol de Problemas y Objetivos. A través de esta técnica podemos visualizar las relaciones causales que hay entre el problema o necesidad a satisfacer con sus causas y efectos y, luego, desprender desde allí los objetivos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

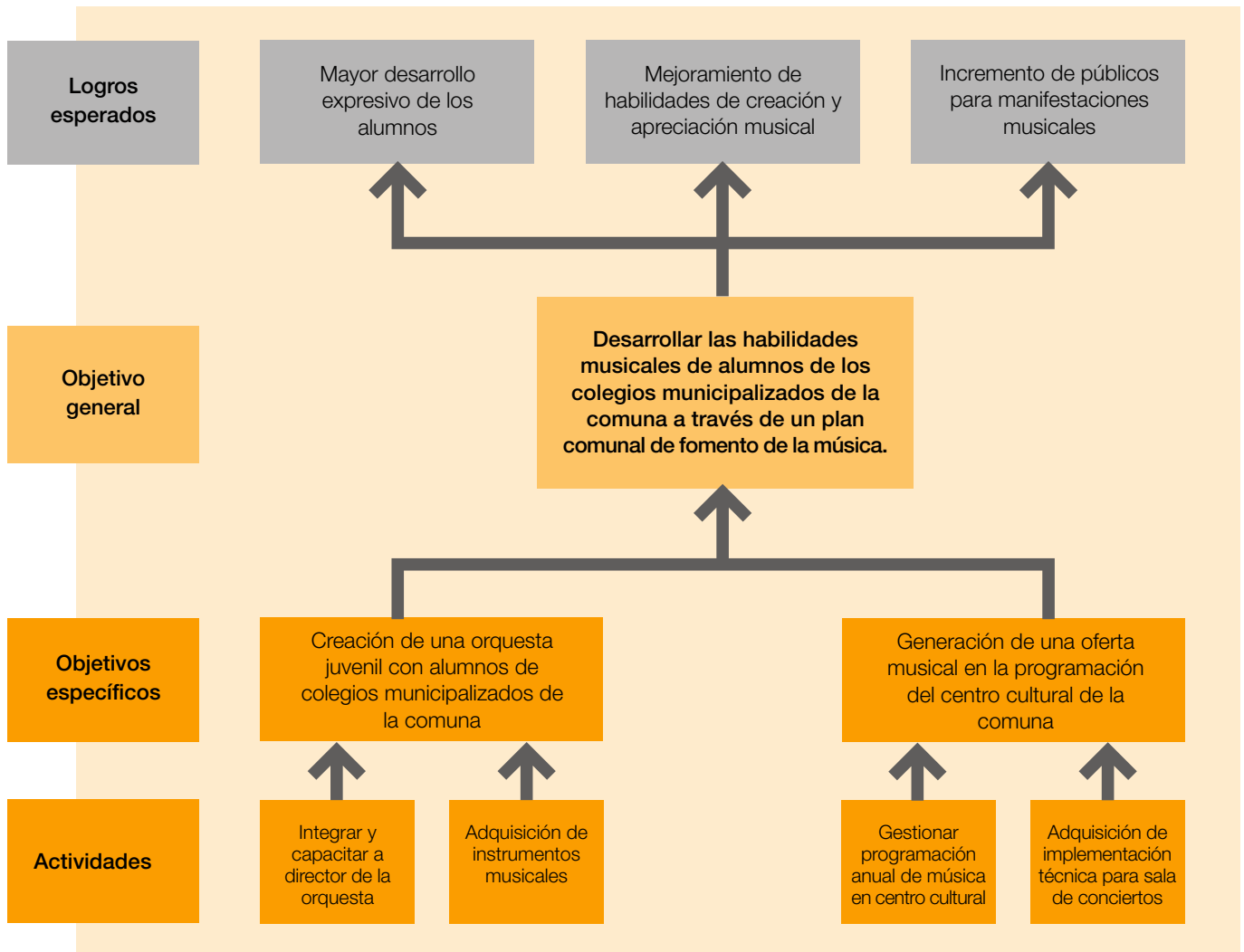


Segundo paso: conversión del árbol de problemas en árbol de objetivos

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.

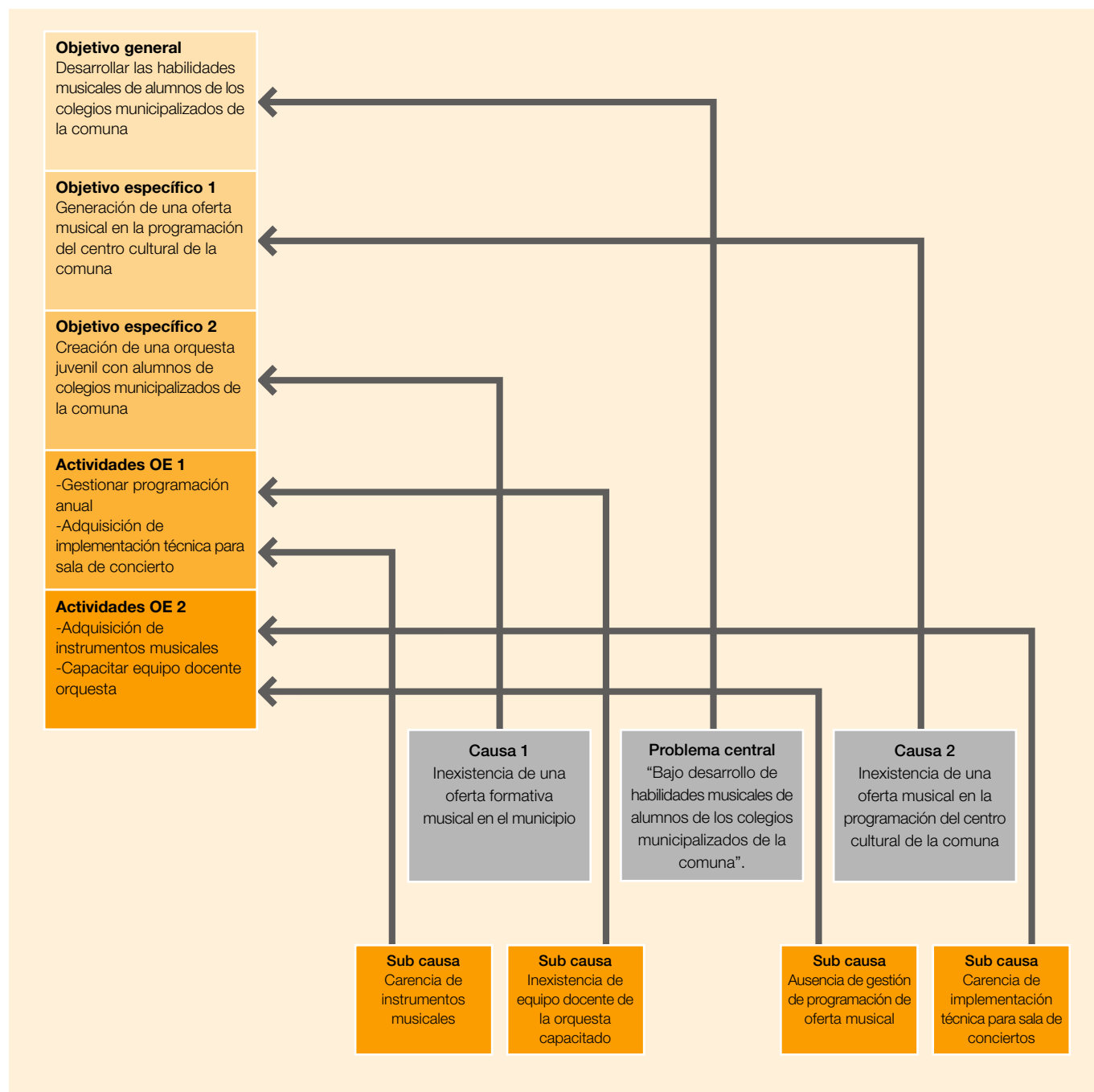
Árbol de Objetivos



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

La estructura básica del proyecto esta 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

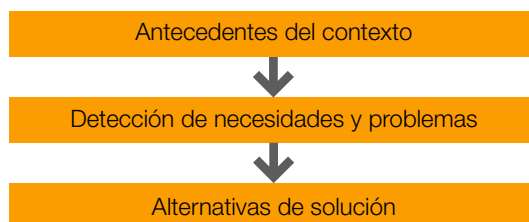
- La coherencia entre los objetivos específicos y el objetivo general.
- Que no hayan demasiados objetivos específicos.
- Que sean concisos.
- Que sean evaluables.

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 Idáñez, 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	Coordinador general / Todo el equipo
Evaluación de los resultados	Coordinador general / Todo el equipo
Monitoreo permanente de cumplimiento de las metas del proyecto	Coordinador general
Elaboración de informe por parte de encargados de cada área de la muestra	Todo el equipo
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 (\$)
Diseño de la muestra	Subtotal
Honorario	\$
Operación	\$
Inversión	\$
Gestión de recursos	Subtotal
Honorario	\$
Operación	\$
Inversión	\$
Campaña de difusión	Subtotal
Honorario	\$
Operación	\$
Inversión	\$

Actividad	Monto (\$)
Realización de la muestra	Subtotal
Honorario	\$
Operación	\$
Inversión	\$
Evaluación de los resultados	Subtotal
Honorario	\$
Operación	\$
Inversión	\$
TOTAL	\$

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.siieduc.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.