

Cuadernos para la Gestión Cultural Municipal

VOL. I

**DISEÑO
DE LA ACCIÓN CULTURAL**

JOSÉ LUIS MARISCAL OROZCO
CARLOS MIGUEL OCHOA OROZ

ALEJANDRO AGUILAR VELASCO
LUIS GABRIEL HERNÁNDEZ VALENCIA



Cuadernos para la Gestión Cultural Municipal

Consejo Nacional para la Cultura y las Artes

Lic. Consuelo Saizar Guerrero
PRESIDENTE

Fernando Alberto Serrano Migallón
SECRETARIO CULTURAL Y ARTÍSTICO

Marco Antonio Vera Crestani
DIRECTOR GENERAL DE VINCULACIÓN CULTURAL

Amalia Galván Trejo
DIRECTORA DE VINCULACIÓN CON ESTADOS Y MUNICIPIOS

Gobierno del Estado de Jalisco

L.C.P. Emilio González Márquez
GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE JALISCO

Lic. Víctor Manuel González Romero
SECRETARIO GENERAL DE GOBIERNO

Arq. Jesús Alejandro Cravioto Lebrija
SECRETARIO DE CULTURA

Lic. María Elena Ramos Martínez
DIRECTORA GENERAL DE VINCULACIÓN CULTURAL

Cuadernos para la Gestión Cultural Municipal

Vol. I

Diseño de la Acción Cultural

José Luis Mariscal Orozco

Carlos Miguel Ochoa Oroz

Alejandro Aguilar Velasco

Luis Gabriel Hernández Valencia



Esta licencia permite copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Este libro se distribuye bajo la licencia Creative Commons:

Atribución – No Comercial - No derivadas 2.5 México

Para ver una copia de esta licencia visite:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/mx/legalcode>

Primera edición:

Noviembre de 2012

Autores:

☞ Carlos Miguel Ochoa Oroz / Alejandro Aguilar

☞ Luis Gabriel Hernández Valencia / José Luis Mariscal Orozco

Coordinación de cuadernos:

José Luis Mariscal Orozco / Mónica Urrea Triana

Asesoría pedagógica:

Martha Yolanda Espinoza Barrera

Cuidado de la edición:

Patricia Griselda Gutiérrez Navarro

Edita:

Secretaría de Cultura del Gobierno de Jalisco

Avenida la Paz y 16 de Septiembre,

Centro, Guadalajara, Jalisco

C.P. 44360

Diseño y fotografía de portada: Postof

Diagramación: Rosalía Valeriano P.

ISBN: 978-607-9016-81-4

Esta obra fue realizada con el apoyo del Programa de Desarrollo Cultural Municipal del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y la Secretaría de Cultura de Jalisco. Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido su uso para fines distintos establecidos en el Programa.



Introducción

Para la Secretaría de Cultura son muy importantes los *Cuadernos para la gestión cultural*, que han sido realizados con el fin de ofrecer a los funcionarios y promotores culturales de los municipios, una guía que sirva para sistematizar y estructurar los proyectos culturales municipales, los cuales, son muy importantes por el significado y la trascendencia para cada localidad. El presente documento, conformado por dos volúmenes, fue diseñado a partir de los resultados obtenidos en los cuatro Encuentros Estatales con Directores y Regidores de Cultura de los 121 municipios del interior del Estado, que se llevaron a cabo con el propósito de recoger las experiencias vivenciales de los Gestores Municipales del Estado de Jalisco, en los que a través de diversas dinámicas, logramos el reconocimiento, convivencia, intercambios de experiencias de quiénes en términos generales desconocían el quehacer cultural o líneas de acción que debían de implementar en sus municipios. Los esfuerzos realizados a lo largo de estos años, y gracias a la suma de voluntades –CONACULTA, Secretaría de Cultural y Gobiernos Municipales– dieron lugar a la cristalización de lo que en algún momento fueron ideas o propuestas.

Cabe resaltar que para la Secretaría, una de las principales acciones realizadas fue la de atender las necesidades expresadas por los gestores culturales, resaltando la capacitación, mediante los talleres conformados en cada una de las casas de cultura municipales, gracias a lo cual se logró conformar una gran cantidad de grupos artísticos, que han enriquecido la oferta cultural en los municipios.

Este volumen I, compila cuatro cuadernos que brindan al lector aspectos conceptuales, metodológicos y técnicos para el diseño de la acción cultural. El primero brinda información general para diseñar proyectos culturales que respondan a las necesidades y problemáticas del municipio. En el número dos, se describen diversas fuentes de financiamiento y se plantea una estrategia para gestionar recursos alternativos para los proyectos. El

tercer cuaderno caracteriza las diferentes herramientas que se pueden utilizar para formular un plan de comunicación de la cultura. Finalmente, en el cuaderno cuatro, se dibuja el proceso a seguir para diseñar e implementar la evaluación de los proyectos culturales como una estrategia de sistematización, documentación y mejora de la labor del gestor cultural.

Para la Secretaría de Cultura, fue prioritario, tomar en cuenta todos los procesos necesarios para la capacitación de los agentes culturales municipales, razón por la cual, se consideraron acciones de vinculación con la empresa Habilis, consultoría en gestión de proyectos culturales, con el fin de realizar un producto diseñado adecuadamente para brindar la mejor información posible a través de una guía general que ofrezca instrumentos útiles y accesibles para llevar a cabo la gestión cultural.

ARQ. ALEJANDRO CRAVIOTO LEBRIJA
SECRETARIO DE CULTURAL DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

Cuaderno 1

Diseño de proyectos culturales

José Luis Mariscal Orozco
Carlos Miguel Ochoa Oroz



Contenido

I. Planeación estratégica para proyectos culturales	13
II. Definición de la conceptualización y contextualización	21
III. Diseño de la operación del proyecto	37
IV. Redacción y presentación del proyecto	55

Introducción

En la actualidad, gestionar la cultura a nivel municipal implica un constante esfuerzo por actualizarse y desarrollar nuevas competencias por parte de los diferentes agentes para generar acciones que permitan conservar, promover, crear o difundir a la cultura ya no sólo como un servicio gubernamental más, sino también como un derecho fundamental de los ciudadanos que debe ser respetado y atendido.

Una de las acciones principales que los gestores culturales debe realizar en su comunidad, es identificar necesidades y problemáticas culturales, sea a nivel local o regional, que deriven en propuestas concretas orientadas al logro de objetivos que permitan el desarrollo de acciones encaminadas a la creación y difusión artística; otra acción es subsanar carencias socio-culturales o rescatar valores trascendentes que la sociedad, en este tiempo y en este espacio, considera importantes, y por ende debe ser objeto de análisis e intervención.

No obstante, gran parte del trabajo cultural en los municipios se sigue realizando desde la intuición, que en algunas ocasiones trae buenos resultados pero la mayoría de ellos, así como los alcances obtenidos, son muy limitados, contrario a los grandes dolores de cabeza para el agente gestor, quien termina sobreexplotado y “poniendo de su bolsa” para que las actividades programadas se lleven a cabo.

Por otro lado, no es un secreto para nadie que en la gran mayoría de las administraciones gubernamentales se le asigna poco o casi nada (por no decir nada) al campo de la cultura, que regularmente es reducida a una idea vaga y caricaturesca de las bellas artes.

Sin embargo, en nuestros pueblos y ciudades existe una gran diversidad de prácticas culturales, algunas de ellas tradicionales, otras de nueva creación, pero en cualquiera de los casos han surgido y se siguen sosteniendo porque juegan un papel importante en la historia y la identidad de sus pobladores.

Así pues, ante el empirismo que hay entre los gestores, la baja asignación presupuestal a las dependencias culturales, y la gran diversidad cultural y necesidades que tienen nuestros municipios, se hace necesario contar con algunos conocimientos y habilidades que nos permitan a los gestores culturales diseñar proyectos que potencialicen lo que tenemos y que busquen generar acciones para fortalecer los procesos, prácticas y patrimonios culturales de nuestras comunidades.

El presente cuaderno proporciona una guía general para planear y diseñar proyectos culturales, por lo cual, podría ser una herramienta de consulta referente para quienes por elección o asignación tienen a su cargo la dirección de una dependencia municipal responsable de diseñar, ejecutar y evaluar acciones culturales en su municipio. No obstante que gran parte de los contenidos van dirigidos a los directores de cultura municipales, esta obra también puede servir de referencia para aquellos agentes que hacen la gestión cultural de manera independiente a las instituciones, públicas o privadas, y que busquen, por medio de un proyecto, generar un cambio sociocultural en su entorno.

I. Planeación estratégica para proyectos culturales

La acción de planear, o planeación, consiste básicamente en el proceso mediante el cual se analiza la situación actual de un proyecto u organización, con la finalidad de determinar acciones que permitan modificar favorablemente los eventos actuales o lograr alcanzar los objetivos planteados.

La planeación traduce las necesidades o carencias actuales en objetivos, acciones y metas orientadas a resolver problemáticas o satisfacer necesidades, buscando optimizar adecuadamente los recursos y adaptándolo a un período de tiempo concreto; es posible, también, clasificar la planeación de la siguiente manera, según las necesidades a cubrir:

1. Atendiendo a sistemas organizacionales, como la creación y aplicación de políticas, procedimientos, métodos, programas o presupuestos.
2. Atendiendo a los fines, si es una acción nueva, vigente o correctiva.
3. Atendiendo a su uso, si será utilizado una sola o varias veces.

Generalmente la planeación estratégica suele ser relacionada con el mundo empresarial, esto es, que sólo es aplicable para las empresas. Aún así, en la actualidad los gobiernos locales suelen utilizar éste y otros métodos de planificación que les permita ordenar, jerarquizar y hacer viables las acciones gubernamentales con vías al logro de los objetivos y metas de desarrollo (social, económico, cultural, etc.) que el gobierno se propone.

La planeación por lo tanto implica generar una visión de futuro hacia donde se quiere llegar, pero también identificar una serie de estrategias para llegar gradualmente a él. En ese sentido, un elemento básico para iniciar la planeación es identificar los alcances y límites de nuestros propósitos y objetivos. Para ello será necesario identificar tres niveles:

1. Planeación estratégica: Comprende un plazo mayor a tres años, define el propósito, las características o ventajas competitivas y los valores organizacionales requeridos, todo ello comprendido en la misión y la visión.
2. Planeación táctica: Traduce en objetivos específicos la visión y la misión, comprende períodos de dos a tres años.
3. Planeación operativa: Define las acciones y metas concretas y cotidianas que deberán llevarse a cabo para cumplir los objetivos.

Elementos de la Planeación Estratégica

Metodológicamente, la planeación estratégica busca generar los objetivos generales de la organización o proyecto a largo plazo, es decir, contempla o define el rumbo a tomar en un plazo mayor de tres años, identificando los medios para alcanzar los fines establecidos.

Esta planeación tiene como base el pensamiento estratégico generado en los años sesenta, en los que se buscaba orientar a las organizaciones en su búsqueda de trascendencia a lo largo del tiempo. El pensamiento estratégico busca respuesta a cuatro preguntas básicas:

- ¿Dónde estaba ayer?
- ¿Dónde estoy hoy?
- ¿Dónde estaré mañana?
- ¿Cómo haré para conseguirlo?

Al resolver estas preguntas, se empiezan a definir los parámetros de acción en los que se encausarán todas las actividades de la organización o proyecto, tal y como se presenta gráficamente la manera en que se conforma el marco estratégico que se presenta a continuación: Para comprender mejor este cuadro, definiremos y trabajaremos con cada uno de los elementos que conforman el marco estratégico.



1. La Misión

Es una descripción clara sobre el propósito que se pretende lograr, conteniendo datos e información que puedan desprender objetivos, estrategias y metas. La Misión es una frase clara y comprensible, que no debe exceder a un párrafo sencillo, en el cual se responde a las siguientes preguntas sobre el propósito de nuestro proyecto:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?

Para un mejor ejemplo, revisemos la Misión del Forum Cultural Guanajuato¹:

“Fortalecer la diversidad cultural del Estado de Guanajuato, la profesionalización de artistas locales, el desarrollo humanista de la sociedad a través de la sensibilización al arte y el aprecio y reconocimiento de la cultura universal”.
Vemos cómo esta misión corresponde a las preguntas planteadas:

¿Qué hacemos?	Fortalecer la diversidad cultural.
¿Cómo lo hacemos?	Mediante la profesionalización de artistas locales, el desarrollo humanista de la sociedad.
¿Para quién lo hacemos?	Para la Sociedad Guanajuatense.
¿Dónde lo hacemos?	Estado de Guanajuato.
¿Para qué lo hacemos?	Para la sensibilización al arte y el aprecio y reconocimiento de la cultura universal.

Como se observa en la tabla, la misión siempre se redacta en tiempo presente, definiendo claramente lo que se está haciendo en la actualidad en nuestra organización, institución o proyecto, definiendo claramente las respuestas, usando estos criterios:

¹ Para mayor información consultar: <http://forumcultural.guanajuato.gob.mx/>

¿Qué hacemos?	Acción concreta que realizamos para alcanzar nuestra razón de ser.
¿Cómo lo hacemos?	Nos indica el o los pasos a seguir para alcanzar la acción deseada.
¿Para quién lo hacemos?	Segmento de la población que atiende nuestra organización, institución o proyecto en la actualidad.
¿Dónde lo hacemos?	Lugar geográfico en el que se desarrolla nuestra operación.
¿Para qué lo hacemos?	Meta concreta definida por nuestra razón de ser y en el que identificamos claramente que se han realizado adecuadamente las acciones y pasos realizados.

2. La Visión

Es la idea o conjunto de ideas que una organización tiene acerca de lo que desea llegar a ser en su futuro. Es el propósito de largo plazo que da sentido estratégico a la Misión, y genera el desarrollo de los planes, proyectos, programas, acciones y decisiones de negocio o propósito en una organización, y responde a las preguntas:

- ¿Qué estaremos haciendo?
- ¿Cómo lo estaremos haciendo?
- ¿Para quién lo estaremos haciendo?
- ¿Dónde lo estaremos haciendo?
- ¿Para qué lo estaremos haciendo?

Aparentemente estamos dando respuesta a estas mismas preguntas formuladas por la Misión, pero la diferencia radica en que estas preguntas les damos respuesta visualizando un futuro deseado y esperado para nuestra organización o proyecto, es decir, traemos a presente lo que deseamos ser en el futuro, considerando estos criterios:

¿Qué estaremos haciendo?	Acción concreta que estaremos realizando en un plazo de 3 a 5 años, derivado del desarrollo y ejecución de los objetivos institucionales o del proyecto.
¿Cómo lo estaremos haciendo?	Transforma el cómo se hará de la Misión a una práctica común en el futuro, indicando el o los pasos que se siguen para mantener la acción deseada.

¿Para quién lo estaremos haciendo?	Segmento de la población que estaremos atendiendo; captada o atendida por nuestra organización, institución o proyecto, como una consecuencia lógica de su desarrollo.
¿Dónde lo estaremos haciendo?	Lugar o lugares geográficos donde se desarrollará nuestra operación en el futuro.
¿Para qué lo estaremos haciendo?	Meta concreta a cumplir, realizando los objetivos por nuestra razón de ser, y en la que identificamos claramente las acciones y pasos realizados.

Así, la Visión se vuelve la consecuencia lógica de planear adecuadamente sobre la base concreta de lo que somos (Misión), la alineación de los Valores que nos identifican y definen como organización (objetivos, tácticas y metas) al logro de un futuro definido y realista. Observemos del ejemplo tomado para la Misión, la Visión del Forum Cultural Guanajuato:

“Ser un centro de promoción y formación artística y cultural regional de clase mundial de manera coordinada con la sociedad, el Instituto Estatal de la Cultura, Universidad de Guanajuato y organismos desconcentrados”.

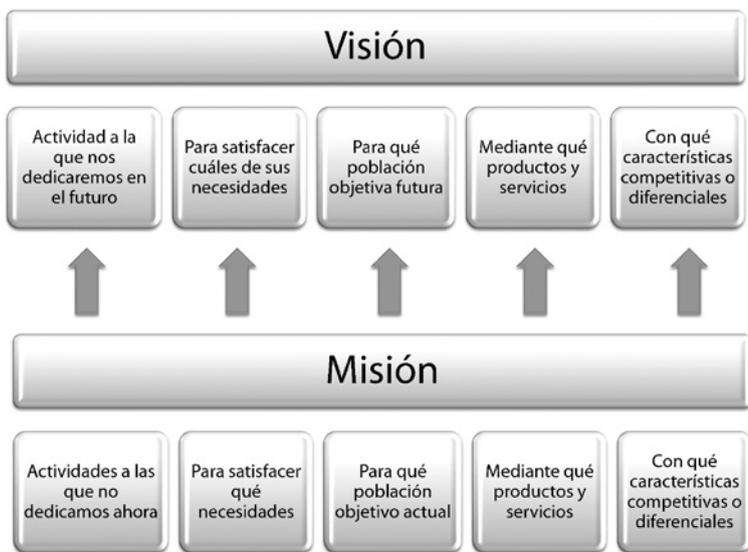
Como se lee, la primera particularidad de la Visión es que se redacta en tiempo presente, es decir, como si la organización ya estuviera viviendo en ese momento. Hagamos un desglose similar al que realizamos con la Misión para notar las diferencias entre ambas:

¿Qué estaremos haciendo?	Un centro de promoción y formación artística y cultural regional de clase mundial.
¿Cómo lo estaremos haciendo?	Coordinado con la sociedad, el Instituto Estatal de la Cultura, Universidad de Guanajuato y organismos desconcentrados.
¿Para quién lo estaremos haciendo?	Para la sociedad Guanajuatense y la Región Centro-Bajío.
¿Dónde lo estaremos haciendo?	Estado de Guanajuato y Región Centro-Bajío.
¿Para qué lo estaremos haciendo?	Para la sensibilización al arte, y el aprecio y reconocimiento de la cultura universal.

En este caso, lo único que se conserva igual que la Misión es lo que se responde a la pregunta ¿para qué lo estaremos haciendo?, ya que este centro cultural no busca cambiar o modificar su vocación, sino que su decisión va encaminada a los siguientes puntos:

1. Ser un centro cultural de talla mundial, esto es, reconocido al mismo nivel de importancia y trascendencia que otros centros culturales en distintos puntos del mundo.
2. Atender y atraer no sólo al público local y estatal, sino ser proveedor de cultura y arte al público proveniente de estados vecinos.
3. Atraer la participación de diversos actores e instituciones de la sociedad Guanajuatense, tales como el Instituto Estatal de la Cultura o la Universidad de Guanajuato, organismos desconcentrados y la sociedad en general.

Mediante el siguiente esquema se muestra cómo se relacionan la Misión y la Visión:



3. Los Valores organizacionales

Los Valores organizacionales son la traducción de la Misión y la Visión en escala de ponderaciones personales e institucionales referentes a la relación de ésta con su entorno, es decir, la convicción de que sus miembros prefie-

ren cierto estado de cosas con respecto a otras, por ejemplo: valores como la honestidad, la eficiencia, la productividad, la relación con los clientes, etc. Estos valores afectan el desempeño organizacional desde tres aspectos clave²:

1. Proveen una base estable como guía sobre la que se toman las decisiones.
2. Es la propuesta que ofrece la organización en su relación con sus colaboradores, públicos y proveedores.
3. Motivan a su personal para dar su máximo esfuerzo.

Ejercicio: Definiendo la Visión, Misión y Valores organizacionales

1. A partir de lo expuesto anteriormente, redacte la misión de la organización, institución o proyecto en el que colabora, considerando las siguientes preguntas:
 - ¿Qué hacemos?
 - ¿Cómo lo hacemos?
 - ¿Para quién lo hacemos?
 - ¿Dónde lo hacemos?
 - ¿Para qué lo hacemos?
2. Ahora, conjunte todas las respuestas redactando la misión.
3. Una vez definida la misión, utilícela como base para proyectar la visión. Para ello considere las siguientes preguntas:
 - ¿Qué estaremos haciendo?
 - ¿Cómo lo estaremos haciendo?
 - ¿Para quién lo estaremos haciendo?
 - ¿Dónde lo estaremos haciendo?
 - ¿Para qué lo estaremos haciendo?
4. Integre todas las respuestas en un párrafo donde exprese la visión.
5. Redacte los valores considerando que cada uno de ellos es un compromiso adquirido por la organización, y cada miembro debe estar consciente de su existencia y hacerlo práctica cotidiana en sus labores, las cuales se orientarán a la consolidación de la Misión y el logro de la Misión.

² Para saber más sobre cómo definir los valores organizacionales, recomiendo consultar Linares, s/f.

Autoevaluación

Indicador	Sí	No
1. La misión explica en una frase lo que mi dependencia u organización hace actualmente.		
2. La visión expone lo que queremos llegar a ser y hacer en un futuro deseable.		
3. Hay una relación lógica entre la misión y la visión.		
4. Los valores definidos pueden orientar las acciones para hacer posible la visión.		

II. Definición de la conceptualización y contextualización

Considerando la definición más básica, un proyecto es la planificación estructurada de acciones y decisiones entrelazadas cuya única finalidad es el logro de una meta establecida previamente. Un proyecto puede tener distintos alcances, de tal forma que una organización puede implementar un proyecto que le permita consolidarse en la sociedad; una persona puede proyectar una parte de su vida que le permita conseguir un grado académico deseado, o una dependencia pública puede planear un proyecto de impacto social.

Para la gestión cultural, un proyecto cultural es un documento elaborado sistemáticamente donde se plantea un problema y se dan directrices conceptuales, metodológicas y operacionales para su investigación e/o intervención. Así, el desarrollar proyectos culturales:

- Implica un proceso de reflexión de lo que se tiene actualmente y lo que se quiere obtener.
- Demuestra una capacidad de prevención y anticipación no sólo de las necesidades de una población, sino también de sus procesos culturales.
- Es una herramienta de gestión e instrumentalización de la acción.
- Es una guía ordenada para el trabajo que permite organizar acciones, identificar requerimientos y esperar ciertos resultados.
- Es una forma de exteriorización de las ideas e intenciones.
- Tiene dimensiones temporales (en tiempo histórico) y espaciales (en espacio social).

De acuerdo a Roseló (2005), una gran variedad de razones (personales y laborales) por las que el gestor cultural debe elaborar proyectos como parte de su cotidianidad laboral, no obstante los principales beneficios, son:

- Optimizar recursos.

- Orientar las acciones desde el inicio.
- Romper viejos esquemas de planificación.
- Ordenamiento de ideas e intenciones.
- Establecer prioridades y criterios.
- Generalizar las prácticas de seguimiento y control.
- Documentación como herramienta y como historia.
- Facilitar la socialización y participación del equipo.
- Mostrar un método de trabajo a externos.
- Profesionalización del trabajo cultural.

Un proyecto cultural debe tener una base metodológica bien estructurada, contemplando la definición de un contexto perfectamente claro de la realidad social a la que se desea intervenir, para plantear objetivos y acciones que permitan modelarla y transformarla en una nueva realidad, sin que ello implique un proceso desgastante para la sociedad que la vivirá.

Uno de los factores por los que comúnmente fracasan los proyectos culturales es por la subjetividad con la que se abordan las problemáticas o por determinar necesidades tomando como base apreciaciones personales de la realidad; también un factor común es la necesidad de personas o grupos establecidos de querer imponer su punto de vista de la realidad de sector social, derivando en proyectos culturales que son invasivos o que no despiertan el interés de la comunidad intervenida.

Otro punto importante que determina el fracaso de un proyecto es la falta de planeación y diseño de un proyecto bien estructurado que marque la pauta metodológica para su implementación, así como la clara definición de recursos (monetarios, humanos o técnicos) necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

Por ello, en este apartado, nos enfocaremos al diseño de un proyecto cultural que permita aterrizar y compaginar de manera congruente contextos, objetivos, alcances y recursos necesarios para lograr el desarrollo de proyectos sustentables y que permitan cambios benéficos para la sociedad que los reciba.

La idea inicial

Todo proyecto comienza con una idea inicial. A veces confusa, muy grande o pequeña; nos llega gracias a una conversación de café con amigos, o al escuchar una conferencia, al conocer otras experiencias... en fin, de mil maneras puede llegar esa chispa inspiradora que regularmente comienza con identificar un malestar, esto es, de hacer consciente una cierta realidad o parte de ella, de la cual no nos sentimos del todo conformes y deseamos modificarla.

Aunque para muchos sea irrelevante, nosotros sugerimos que esta primera idea debe ser escrita lo más pronto le sea posible a quien la tuvo, ya que será la semilla que dé frutos, y su documentación y socialización con otras personas será el agua, la tierra y el sol que propiciarán las condiciones adecuadas para que germine y crezca una planta.

No obstante, esta primera semilla no debe verse descontextualizada, ya que la idea inicial del proyecto estará determinada en gran parte por las experiencias previas de quien las concibió, del contexto político, social y económico de donde surge y de la posición (social, laboral, académica) que tenga su creador. En ese sentido, Martinell (2001) recomienda como punto de partida de todo proyecto, identificar y reflexionar cómo es que surge a partir de la perspectiva del agente promotor del proyecto:

1. Proyectos que desarrolla una política establecida por un organismo local, estatal, continental o internacional.
 - Generalmente está contemplada en una normativa, convocatoria con unas orientaciones mínimas.
 - Se refiere a una temática específica más o menos general.
 - Presenta unos requisitos administrativos y legales mínimos a cumplir.
 - Se dispone de libertad de propuesta dentro de los causes generales temáticos.
 - Control externo del proyecto a partir de las condiciones de la convocatoria.
2. Proyectos que surgen del encargo profesional individual o institucional.
 - Por lo general, el contenido del proyecto está definido por la organización promotora.
 - Existe una relación de profesional-cliente.
 - Condiciones previamente establecidas.
 - El nivel de libertad y creatividad dentro del encargo ha de satisfacer las expectativas del promotor.
3. Proyectos que se desarrollan con una iniciativa individual, grupal o institucional.
 - Nivel de libertad y de creatividad muy alto. Permite trabajar con muchas posibilidades de innovación en el diseño.
 - Acostumbra a tener un significado especial para las personas u organizaciones que lo crean.
 - Generalmente se elabora el proyecto sin tener en cuenta su viabilidad o financiamiento.
 - Puede correr un alto nivel de riesgo.

4. Proyectos que responden a una demanda expresada o una problemática diagnosticada.
 - Proyecto respuesta a la percepción o diagnóstico de una demanda, necesidad o problemática.
 - Requiere un estudio contextual importante.
 - Se distingue si aporta respuestas clásicas o presenta nuevas formas de afrontar las situaciones.
 - Está condicionado por el nivel de aceptación e interpretaciones de la problemática por la institución promotora o convocante.
5. Proyectos que responden al desarrollo o crecimiento de la propia organización.
 - Parecida a la 3, pero incorpora la necesidad de nuevos campos y actuaciones para el desarrollo futuro de la organización.
 - Puede orientarse hacia la expansión: territorial, temática o cuantitativa de la realidad de la organización.
 - También puede ser un ejercicio de investigación de nuevos campos, espacios, mercados y en una cierta orientación prospectiva.
6. Proyectos que responden al desarrollo de una voluntad asociativa.
 - Proyectos participados, fruto de los procesos de orientación de una asociación con la participación de todos sus miembros.
 - Muchas veces responden a prepararse para nuevas situaciones.
 - Han de ser consensuados y requieren procesos de elaboración muy largos y contrastados (comisiones).
 - Existen ciertas resistencias al cambio y a la innovación por el propio efecto de la vida asociativa y los procesos de toma de decisiones.
7. Proyectos de iniciativa emprendedora de desarrollo de nuevos campos.
 - Puede ser similar al 3 o al 4, pero presenta algunas diferencias significativas.
 - Se puede plantear desde la voluntad de un proyecto que no tiene antecedentes tanto en el tema como en el quipo de trabajo.
 - Por ejemplo, se pueden incluir los proyectos realizados en el fomento de grupos de emprendedores para la aplicación de nuevas organizaciones, empresas o servicios.
 - También es una forma de trabajo con una libertad de estudio de prospectiva y de apertura de nuevas realidades (ibíd. 31-32).

Definir y contextualizar la problemática o necesidad de atender

Este paso implica dar un marco conceptual y empírico sobre el cual desentrañamos los orígenes y la situación actual que vive un segmento de la población con respecto a su cultura o la manera en que la interpreta.

El hecho de generar un contexto sociocultural nos da la pauta para conocer a fondo el problema y generar soluciones que en su planteamiento permitan determinar objetivos que, traducidos en acciones concretas, logren alcanzar el fin deseado. Para definir y contextualizar el problema o necesidad, será de gran ayuda responder las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el problema o necesidad que identificamos y que el proyecto atenderá?
- ¿Qué características tiene?
- ¿Quién o qué lo origina?
- ¿Por qué y desde cuándo se tiene ese problema o necesidad?
- ¿Cuáles son las causas y efectos que produce el problema o necesidad?
- ¿Qué sucederá si se continúa con esa problemática o necesidad?
- ¿Qué propone este proyecto para atender esa problemática o necesidad?

La precisión y claridad son términos fundamentales que debe respetar quien redacte una contextualización. La precisión se logrará mediante la claridad en la redacción y la inclusión de todo detalle que podamos investigar³, siempre y cuando podamos evitar que el texto de la contextualización sea más extenso que el diseño mismo del proyecto. Al momento de redactar el texto, debemos cumplir con ciertas características básicas para conformarlo y que derive en ser la base de nuestro proyecto:

1. Relevante: Que el problema que se plantee sea lo suficientemente importante para que amerite su estudio, buscando que responda a necesidades reales y concretas.
2. Coherente: Que exista una relación lógica y armónica entre la problemática y su entorno social.
3. Claro: La redacción debe permitir un buen entendimiento, evitando así el tener que hacer interpretaciones sobre su contenido. La falta de claridad puede revelar confusión del autor o la superficialidad y precipitación en la elaboración del documento.
4. Conciso: La extensión de un documento es un aspecto importante; se recomienda evitar discursos y las citas muy amplias.
5. Concreto: Que la información que se maneja sea sólo la necesaria y relevante para el proyecto.
6. Viable: Que la problemática sea factible y susceptible de llevarse a cabo con el diseño del proyecto.

³ Existen diferentes técnicas de investigación y métodos de diagnóstico que el gestor puede utilizar para definir la problemática o necesidad; en el apartado de fuentes de consulta, el lector podrá tener algunas referencias de consulta.

7. Vigente: Que la bibliografía que se maneje cubra hasta las publicaciones más actualizadas sobre el tema.

Al momento de realizar la investigación de la problemática o necesidad, ésta se debe efectuar desde lo general a lo particular, recabando información preliminar para delimitar el área a investigar (delimitación del problema) hasta la información más específica necesaria para el armado de nuestro proyecto.

Definir el tipo de proyecto

El identificar y analizar la problemática o necesidad que nos interesa atender, nos proporcionará pistas sobre qué tipo de proyecto es el que debemos implementar. Básicamente, en el ámbito de la gestión cultural municipal, podemos identificar seis tipos de proyectos culturales:

1. Creación y ejecución artística: el propósito de este tipo es generar una serie de acciones encaminadas para crear las condiciones apropiadas para que los creadores puedan producir, reproducir, innovar y/o ejecutar obras.
2. Promoción y difusión: su propósito principal es propiciar acercamiento, conocimiento y comunicación entre los agentes (creadores, investigadores, públicos, etc.) de sus necesidades y sus ofertas culturales.
3. Investigación: Se enfoca en identificar, documentar y analizar prácticas, obras, valores e ideas propias de los grupos sociales, con el propósito de comprenderlas y/o generar registros históricos de sus características y procesos.
4. Desarrollo cultural municipal: Su propósito es generar las condiciones adecuadas para la participación, inclusión, apreciación e integración de los diversos grupos sociales y sus culturas en un territorio determinado.
5. Formación y capacitación: tienen como propósito identificar y desarrollar cierto tipo de competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) que se consideran importantes y de valía entre diversos grupos sociales.
6. Productivos: su propósito va encaminado a la creación y/o fortalecimiento de emprendimientos para la producción y comercialización de bienes y servicios vinculados al ámbito cultural.

Como se puede observar, cada uno de los tipos de proyectos tiene una intencionalidad que en sí misma sirve para orientar los objetivos, acciones y

resultados esperados del proyecto. Es importante tener claro que esta tipología se presenta sólo con fines educativos, sin embargo, se pueden concebir otros tipos más o combinados entre sí. Lo importante aquí es identificar la intencionalidad que tendrá nuestro proyecto, ya que ésta será la base sobre la que se realizará el trabajo de diseño.

Elaborar objetivos generales y particulares

Los objetivos son frases que expresan un resultado que se desea obtener al finalizar un proceso o proyecto, son la línea que detalla el camino a seguir. En su redacción deben ser:

1. Entendibles: Su redacción debe ser clara y en un lenguaje entendible para los distintos niveles que afectará en su aplicación, evitando también que sea demasiado largo; por lo general no está conformado por más de tres párrafos.
2. Medibles: Dado que hablamos de frases contundentes, los objetivos deben tener establecidos los parámetros perfectamente delimitados para determinar con certeza cuando estos hayan sido concentrados, por ello se deben evitar términos vagos o subjetivos que difícilmente se pueden medir, por ejemplo:

“Sensibilizar al público por medio de la apreciación musical”

Como se ve, es muy difícil determinar un parámetro de medición que nos indique cuando el público esté “sensibilizado”, por ello es más factible utilizar frases como:

“Generar un espacio en donde el público pueda comprender e interpretar la música mediante un taller de apreciación”

Aquí es más factible observar un resultado concreto, derivado en crear e impartir un curso de apreciación musical en el que el público pueda comprenderla de manera didáctica.

3. Alcanzables: Este punto es uno de los principales errores que se toman al desarrollar un objetivo, ya que se plantean resultados sin tomar en consideración el tiempo para realizarlo, lo arduo de realizar las tareas que implica y los parámetros esperados para su logro. Por ejemplo, si se le impone un objetivo a un alfarero de realizar 30 jarrones por día, sin considerar que el proceso para realizarlos le exige al alfarero un tiempo de media hora por jarrón, y si éste

labora 8 horas diarias, al realizar un sencillo estudio matemático encontramos que:

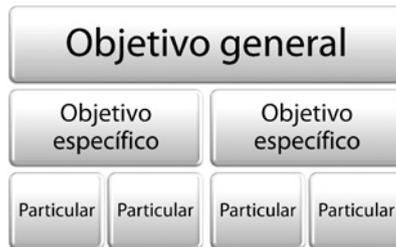
Elaboración de 1 jarrón: 30 minutos, es decir, dos jarrones por hora.
2 jarrones por hora, por 8 horas de labores = 16 jarrones por día.

Así, vemos que literalmente por el proceso que lleva la elaboración de estos jarrones, es imposible que se pueda cumplir con la meta diaria, a menos que se determine ampliar el recurso humano y se contrate a un nuevo alfarero para que pueda subsanar el déficit de jarrones por día.

Adicional a sus características, los objetivos por su naturaleza y alcance se dividen en tres grandes rubros:

1. Generales: marcan y delimitan los alcances esperados al desarrollar un proceso.
2. Específicos: dividen el objetivo general en sub-procesos, detallando de manera más específica, sirviendo de base para la generación de metas.
3. Particulares: delimitan los alcances de ciertas acciones que funcionan como proveedoras a los procesos que definen los objetivos específicos.

Así pues, los objetivos deben jerarquizarse de acuerdo a los alcances, por lo que el objetivo general es la frontera última a la que el proyecto pretende llegar, y los otros objetivos en sí mismos van determinando los subprocesos que serán proveedores del objetivo general. Gráficamente podríamos observarlo de la siguiente manera:



Cada proyecto es diferente, por lo que para cada uno, de acuerdo a los alcances y acciones que se definan durante su diseño, se usarán dos o tres niveles

de jerarquía de los objetivos. En algunos casos se utilizan sólo el general y algunos específicos; en otros más, el mismo proyecto va demandando la definición de objetivos específicos y particulares.

Independientemente del tipo que sea, todos los objetivos tienen una base estructural semejante al desarrollado en la Misión y la Visión, aunque su alcance es más corto y se enfoca a una situación en particular; y al cumplirse, queda cerrado el ciclo natural del objetivo. El objetivo responde a tres preguntas esenciales:

- ¿Qué voy a hacer?
- ¿Cómo lo voy a hacer?
- ¿Para qué lo hago?

Tomemos por ejemplo un caso sencillo: imaginemos que deseamos tomar un frasco de azúcar para nuestro café, que está en la parte alta de una alacena y que por su altura no es posible alcanzarlo. Si desarrollamos las preguntas del objetivo, éstas quedarían así:

¿Qué voy a hacer?	Alcanzar el frasco de azúcar que está en la parte alta de una alacena.
¿Cómo lo voy a hacer?	Utilizando una escalera que me permita alcanzarla.
¿Para qué lo hago?	Para endulzar el café.

De esta manera, nuestro objetivo quedaría redactado de la siguiente manera:

“Tomar el frasco de azúcar que se encuentra en la parte alta de la alacena, mediante el uso de una escalera, para endulzar el café”

Vamos aplicando esta misma estructura para la definición de los objetivos de un proyecto cultural. Comencemos con un proyecto que tenga 2 niveles. Para ello pondremos como ejemplo los objetivos del Congreso Nacional de Artesanos Ceramistas en su edición 2007:

General	Específicos
Consolidar el espacio para la discusión e intercambio de las problemáticas del artesanado ceramista de México	Dar respuesta a las necesidades de información e intercambio detectadas en el diagnóstico llevado a cabo en el congreso anterior.
	Intercambiar información técnica sobre procesos cerámicos de las diversas regiones.
	Crear un espacio de socialización y encuentro entre los artesanos ceramistas.
	Crear acciones de intercambio permanente posterior al congreso.

Ahora, revisemos los objetivos del proyecto “Capacitación Cultural Jalisco”⁴, que requiere de tres niveles:

⁴ Para mayor información visitar: www.gestoresculturalesjalisco.mx

General	Específicos	Particulares
Mejorar los procesos y resultados de la gestión cultural en los municipios de Jalisco a través de la capacitación de los agentes culturales que diseñan y operan las acciones culturales en el estado	Capacitar a los agentes culturales ciudadanos y gubernamentales en el diseño, operación y evaluación de acciones culturales a nivel municipal.	Desarrollar competencias básicas para el diseño y desarrollo de proyectos culturales municipales.
		Definir perfiles y necesidades de capacitación cultural especializada de los agentes culturales de los municipios de Jalisco.
	Sistematizar y socializar experiencias y metodologías en gestión cultural municipal.	Contribuir a la generación y difusión de acervos bibliográficos especializados en la gestión cultural municipal.
		Brindar herramientas a los agentes culturales de Jalisco en activo para el desarrollo de la acción cultural en sus municipios.
		Propiciar el aprendizaje autogestivo de conceptos, metodologías y técnicas del campo del desarrollo cultural de los agentes culturales.
	Generar un espacio permanente e interactivo para la difusión, socialización e intercambio de información y experiencias de los gestores culturales del estado de Jalisco.	Facilitar el intercambio de información de manera directa y oportuna entre los gestores culturales de los municipios del estado de Jalisco.
		Difundir y promover la discusión de experiencias de proyectos culturales municipales exitosos.
		Generar espacios de documentación, referencia, discusión e intercambio de recursos informativos relacionados con la gestión cultural municipal.
		Conformar de manera dinámica y colaborativa la agenda estatal de actividades culturales del Estado y su difusión.

Delimitación de la población objetivo o destinatarios del proyecto

Uno de los errores metodológicos en los que se suele incurrir al momento de diseñar un proyecto cultural, es que se considere que el proyecto va dirigido para “el público en general”. Esta imprecisión genera un derroche de recursos y no proporciona pistas sobre cómo armar una estrategia de difusión eficiente y eficaz, ya que al dirigirlo al “público en general” se busca atraer a nuestro proyecto a segmentos de la población que realmente no están interesados o que por sus características personales no cubren las expectativas, por ejemplo personas con nivel de estudios de primaria en una conferencia especializada sobre los avances médicos. Podría ser que nuestro proyecto tenga que ver con desarrollo artístico, pero no es lo mismo trabajar con niños de 5 años, que con niños de 10, o jóvenes o adultos, incluso con alguna discapacidad; o a nivel *amateur* o profesional. En ese sentido.

Por todo ello, una vez que determinamos los objetivos es primordial determinar la *población objetivo* a la que estará dirigido nuestro proyecto, y de esta manera encausar tiempo y recursos del proyecto al público adecuado para que puedan ser beneficiados por sus alcances.

Así pues, la *población objetivo* es el conjunto de personas al que va dirigido principalmente el proyecto o servicio (aunque no excluye la participación de otros segmentos); es un grupo de individuos que poseen algunos atributos, carencias o potencialidades comunes que el proyecto pretende cubrir o beneficiar. Para la delimitación de la *población objetivo* debemos considerar dos grandes segmentos: Delimitación Geográfica y Sustancial.

1. Delimitación Geográfica

Pertenece a un ámbito delimitado por:

- Sistema de relaciones humanas: representadas generalmente por organizaciones sociales encaminadas al logro de un fin común; son sistemas abiertos que dependen e interactúan con su entorno.
- Sustrato territorial: es un área o espacio conformado o delimitado por una frontera o límite territorial, y que puede ser dividido por colonias, comunidades, poblaciones, municipios, estados, países o continentes, según las necesidades del proyecto.
- Actividades o vida regional: esta segmentación es un poco más difícil de delimitar y localizar hacia el interior de las comunidades, pues son grupos sociales que se identifican por la práctica, afición o desarrollo de una actividad que puede ser cultural, deportiva, religiosa, ideológica, etc. Un claro ejemplo es la Grey Católica, pues es un grupo social regido por una práctica religiosa, y que puede permear diferentes estratos y comunidades; también como ejemplo pueden ser los aficio-

nados a un determinado equipo de futbol o a alguna manifestación artística, como puede ser el teatro o el cine.

2. Delimitación Sustancial

Son todos aquellos rasgos o aspectos inherentes al individuo, como:

- Sexo
- Rango de edad
- Nivel socio-económico
- Grado de estudios
- Rasgos físicos
- Preferencias

A continuación presentaremos un ejemplo que delimita la *población objetivo* de un proyecto municipal enfocado a la promoción de la lectura para jóvenes:

Segmentación	Indicadores	Información de la población objetivo
Delimitación Geográfica	Sistema de relaciones humanas	Visitantes a la Feria Municipal del Libro
	Sustrato territorial	Palacio Municipal, Zona Centro, Guadalajara, Jalisco
	Actividades o vida regional	Interesados en conocer o ampliar sus conocimientos en lecturas de temáticas fantásticas
Delimitación Sustancial	Sexo	Mujeres y Hombres
	Rango de edad	15 – 20 años
	Nivel socioeconómico	Bajo Bajo - Medio Medio Alto - Medio
	Grado de estudios	Estudiantes de preparatoria, último grado de secundaria o primer grado de facultad.
	Rasgos físicos	No aplica.
	Preferencias	Afición, gusto o interés por la literatura fantástica.
	Otros	No aplica.

Definir el nombre del proyecto

Curiosamente, en la práctica, cuando se concibe un proyecto, lo primero que se tiene claro es el nombre del mismo. No obstante, nuestra propuesta es que le ponga “nombre al niño una vez que ya le vea la cara”, esto es, ya que tenga claro cuál es el problema, cuáles sus objetivos y su población a atender. Aunque aparentemente el nombre de un proyecto puede parecer lo menos importante al momento de diseñarlo, este se convierte en un punto clave e importante si consideramos que es lo primero que se lee de él y, por lo general, lo último que se olvida; así, el nombre o título de nuestro proyecto se transforma en la llave de entrada para obtener la atención de quienes leerán nuestro proyecto y, también, tomarán decisiones sobre éste.

El nombre debe contener en sí la interrelación de la problemática a atender y, al mismo tiempo, la acción concreta a realizar para solucionarlo; así, el nombre o título de nuestro proyecto debe ser:

- Original
- Redactado de manera clara
- Trascendente
- Significativo
- Delimitado en una frase corta

Sobre todo, debe estar redactado de tal manera que permita al lector comprender y entender de lo que trata el proyecto. Veamos algunos ejemplos:

Título no claro	Título claro
Los exvotos de San Juan de los Lagos	Conservación, preservación y difusión de los Exvotos de San Juan de los Lagos
Museo Comunitario	Creación del Museo Comunitario de Temacapulín
Talleres para capacitar a todos los maestros que participan como talleristas en el programa de desarrollo artístico en la Casa de la Cultura de la Ciudad de Autlán	Actualización docente a los talleristas de la Casa de la Cultura de Autlán

Como se puede observar en los títulos de proyectos que se ejemplifican, en el caso de la primera columna son frases que anuncian el objeto pero no la intención, o son títulos tan largos que bien pudieran ser la descripción del

mismo. Por otro lado, los títulos propuestos en la segunda columna no sólo enuncian el objeto donde intervendrá el proyecto, sino también la intención y el lugar donde se llevará a cabo.

Ejercicio: Definiendo los alcances y contexto de mi proyecto

1. Considerando los elementos brindados en este apartado, defina y contextualice la problemática o necesidad que atenderá el proyecto.
2. Defina el título del proyecto.
3. Apoyándose en las preguntas orientadoras, desarrolle el objetivo general y los objetivos específicos (si su proyecto requiere otro nivel, agregue objetivos particulares).
4. Delimite su *población objetivo* usando la matriz que se expuso arriba.

Autoevaluación

Indicador	Sí	No
1. El título del proyecto expresa el objeto, propósito y lugar de intervención.		
2. Se identifica claramente cuál es el problema o necesidad por atender.		
3. Los objetivos expresan con claridad qué se va hacer, cómo y para qué.		
4. Los objetivos están formulados con una estructura semejante.		
5. El proyecto tiene al menos dos niveles de objetivos.		
6. Los objetivos específicos son a su vez subprocesos encaminados a la realización del objetivo general.		
7. La <i>población objetivo</i> determina características particulares relacionadas con la necesidad o problemática identificada, y con los objetivos planteados.		
8. Hay congruencia entre la problemática por atender y los objetivos planteados.		



III. Diseño de la operación del proyecto

Definición de acciones y productos esperados

Una vez que se han identificado y desarrollado los objetivos que vinculan la problemática o necesidad cultural, su contexto y la población que será atendida por nuestro proyecto, será el momento para planear de lo general a lo particular los movimientos o pasos que llevaremos a cabo para alcanzar nuestros fines, es decir, traduciremos secuencialmente los objetivos en acciones detalladas que nos permitan identificar productos finales, terminados o concluidos que, en conjunto, se muestren de manera clara y medible.

Para comenzar a definir las acciones que tendrá nuestro proyecto, será necesario identificar dos cuestiones importantes: el proceso general para el desarrollo del proyecto y los productos que se obtendrán en el desarrollo del proyecto.

1. Definición del proceso de desarrollo del proyecto

Para la producción de todo servicio o bien, es necesario contar con un proceso de producción que implica la definición de las actividades necesarias para poder realizarlo. Para un artesano, por ejemplo, este es el proceso general de la producción de un jarrón:

1. Definir el diseño de la pieza.
2. Adquirir y preparar la materia prima.
3. Forjar el cuerpo de la pieza.
4. Secado de la pieza.
5. Preparar horno y horneado de la pieza.
6. Enfriamiento de la pieza.
7. Decorado de la pieza.
8. Terminado de la pieza.

Si lo mostramos gráficamente, el proceso sería de la siguiente manera:



En este mismo sentido, todo proyecto cultural debe tener un proceso de producción. Por ejemplo, la realización de un festival artístico tendría el siguiente proceso general:

1. Diseño del proyecto.
2. Invitación a artistas a participar.
3. Gestión de recursos y patrocinios.
4. Difusión del festival.
5. Contratación de proveedores.
6. Gestión de permisos.
7. Montaje.
8. Presentación de artistas.
9. Desmontaje.
10. Evaluación e informe de resultados.

Este listado simple no sólo evidencia las acciones que debemos realizar para llevar a cabo la ejecución del proyecto, sino también hace evidente una metodología de trabajo sobre el cómo se hace una determinada actividad cultural. Si observamos detenidamente el proceso, podríamos identificar varios “momentos” en el proceso de realización: antes, durante y después. A estos momentos les llamaremos “Fases”. Si retomamos el ejemplo anterior, la agrupación sería de la siguiente forma:

Fase 1. Preparación

1. Diseño del proyecto.
2. Invitación a artistas a participar.

3. Gestión de recursos y patrocinios.
4. Difusión del festival.
5. Contratación de proveedores.
6. Gestión de permisos.

Fase 2. Presentación

7. Montaje.
8. Presentaciones de artistas.

Fase 3. Cierre

9. Desmontaje.
10. Evaluación e informe de resultados.

Así pues, una fase es una agrupación de acciones que tienen una o varias características en común, y nos sirve para ir identificando el avance gradual del proyecto.

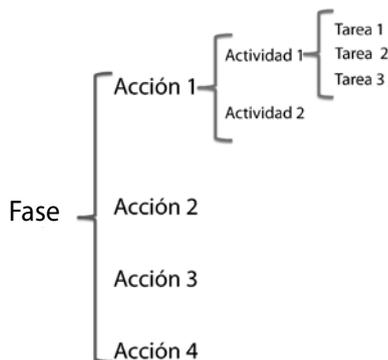
2. Definición y caracterización de los productos esperados

De la gran mayoría de las acciones que se realizan, se obtienen algunos productos que pueden ser insumos para otras acciones, o bien, resultados del proyecto. Es importante definirlos y caracterizarlos, esto es, enlistar los diferentes productos que se obtendrán y hacer especificaciones sobre las características que nos interesa que tengan. Continuando con el caso anterior, tomaremos sólo dos acciones para ejemplificar qué tipos de productos y sus características.

Acción	Productos esperados	Características
Invitación a artistas	Programa de artistas confirmados	25 participantes, de los cuales: 50% son locales y 50% foráneos. 60% son grupos y el 40% individuos. 60% son artes escénicas, 20% de plástica y 20% audiovisual.
Difusión del festiva	1000 carteles	Selección a color, tamaño doble carta en papel cuché.
	300 programas impresos	Cuadernillo de media carta, cuatro páginas, en blanco y negro, papel bond.
	Video promocional	Duración de cinco minutos en formato digital (para publicarse en la página web y redes sociales) donde se exponga brevemente la trayectoria del festival y su importancia en la dinámica cultural del municipio.
	Página web	Sitio independiente del portal del Ayuntamiento. Con dominio y <i>hosting</i> propio. Diseño y animaciones llamativas, haciendo referencia a la creatividad pero también a las tradiciones locales. Contará con información histórica del festival, fotografías y videos de la edición pasada, la programación de la presente edición y un blog donde se vaya informando de las novedades.

Desglose de actividades y tareas

Una vez que tenemos definidas las acciones (organizadas en fases) y tenemos claridad de los productos que esperamos obtener, será más fácil hacer el desglose de las actividades y tareas que tenemos que realizar. En este sentido es importante tener clara la jerarquía que existe entre éstas. Como ya se mencionó, las fases agrupan una serie de acciones que forman parte del proceso de producción del proyecto. Para ejecutar las acciones, es necesario realizar una serie de actividades, y las actividades requieren de la ejecución de algunas tareas. Gráficamente lo veríamos así:



Así pues, las fases tienen acciones, las acciones actividades, y éstas requieren de tareas. Aunque cabe mencionar que el nivel de especificación dependerá del tipo de proyecto, hay proyectos que requieren una gran diversidad de actividades y por lo tanto de tareas, por ejemplo, la realización del festival. En otros casos, sólo basta con definir acciones y actividades, como podría ser la realización de un taller artístico.

Este desglose de actividades, además de permitirnos tener una idea clara y compleja de todo lo que tenemos que hacer en la ejecución del proyecto, nos puede servir para ir definiendo los tiempos requeridos para su realización, y las personas que serán responsables de cada una de las tareas. Para organizar esta información, podría ser de gran utilidad utilizar una tabla donde se definan acciones, actividades, tareas, fechas de realización y responsables. Retomemos el caso del festival, concentrándonos en una sola acción para ejemplificar lo mencionado:

Acciones	Actividad	Tarea	Inicia	Finaliza	Responsable	
Invitación a artistas	Definir listado preliminar de artistas a invitar		11/02/2011	20/02/2011	Coordinador	
	Invitación	Elaboración de carta oficial y carpeta informativa del festival	20/02/2011	21/02/2011	Asistente 1	
		Llamada telefónica a los representantes artísticos.	22/02/2011	03/03/2011	Coordinador	
		Envío de información por vía electrónica y recepción de cotizaciones	22/02/2011	03/03/2011	Asistente 1	
	Aprobación de cotizaciones para pago a artistas		03/03/2011	20/03/2011	Director	
	Confirmación y documentación	Comunicación con representantes artísticos		25/03/2011	10/04/2011	Coordinador
		Seguimiento a la solicitud de requerimientos técnicos y datos fiscales		25/03/2011	10/04/2011	Asistente 2
		Elaboración de contratos		03/04/2011	05/05/2011	Asistente 2
		Seguimiento de firmas de contratos		03/04/2011	15/05/2011	Asistente 2

Gracias al desglose detallado de actividades y tareas, podemos tener una idea más o menos clara del tiempo que requerirá la realización de las acciones. Ahora sí podremos definir el plan de trabajo general del proyecto que contendrá las actividades organizadas por fases, especificando las fechas en que se realizarán. Para mostrar un ejemplo de un plan general de trabajo, veamos el caso de un proyecto de investigación y publicación sobre patrimonio cultural local:

Fase	Actividad	Fechas propuestas
FASE 1 INVESTIGACIÓN	Afinar herramientas de investigación	Del 20 al 25 agosto de 2005
	Investigación de campo	Del 26 agosto a 19 diciembre de 2005
	Sistematización de la información	7 de enero al 11 de febrero de 2006
FASE 2 ESCRITURA	Escritura de capítulos	Del 19 de febrero al 20 de marzo de 2006
	Revisión y corrección de capítulos entre autores	Del 22 al 31 de marzo de 2006
FASE 3 EDICIÓN E IMPRESIÓN	Registro ante derechos de autor e ISBN	Del 1 de abril al 15 de mayo de 2006
	Corrección de estilo	Del 1 al 16 de abril de 2006
	Digitalización de imágenes	Del 1 al 16 de abril de 2006
	Diseño de portada e interiores, y diafragmación de interiores	Del 17 de abril al 31 de mayo de 2006
	Impresión de libros	Del 1 al 30 de junio de 2006
FASE 4 PRESENTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	Diseño, impresión y entrega de invitaciones	Del 25 de junio al 20 de julio de 2006
	Promoción a medios de comunicación	Del 11 al 27 de julio de 2006
	Presentación del libro y exposición	28 de julio de 2006
	Donación de libros a bibliotecas de la región	Del 1 al 30 de agosto de 2006
	Donación de acervo fotográfico al museo	Del 19 de agosto de 2006

Cronograma de trabajo

Un elemento del proyecto que es de gran utilidad para la etapa de su ejecución, es el cronograma de trabajo, el cual consiste en plasmar gráficamente la duración y secuencia de las acciones. Existen diversas herramientas para ello, sin embargo, el más común es el Diagrama de Gantt. Para su elaboración se requiere tener el listado de las acciones en la primera columna, y en las columnas siguientes (su número dependerá de la duración del proyecto) los periodos de tiempo en que se realizarán (puede ser días, semanas o meses, dependiendo de cada proyecto). Así, se sombrea cada fila correspondiente a las acciones, teniendo como límite las columnas correspondientes a la duración de las acciones. Finalmente se agregan en los recuadros las fechas precisas de inicio y finalización. Veamos el cronograma del festival artístico:

Acciones	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.
Diseño del proyecto	10-30									
Invitación a artistas a participar		11			15					
Gestión de recursos y patrocinios			12				20			
Difusión del festival					7				15	
Contratación de proveedores							5		2	
Gestión de permisos								5	9	
Montaje									5-9	
Presentación de artistas									10-16	
Desmontaje									17-20	
Evaluación e informe de resultados								12		20

Definición de los recursos

El presupuesto es la herramienta indispensable que permite traducir los objetivos, metas o procesos en valores monetarios, que permita ponderar el costo total del proyecto. Tal vez para muchos gestores este sea uno de los aspectos más difíciles de elaborar, tal vez en parte por su desconocimiento sobre los requerimientos de un proyecto, o por el bajo recurso con que cuenta su dependencia u organización, o simplemente por la preocupación que implica definir una cantidad determinada y que posiblemente pueda aumentar en su ejecución trayéndonos dolores de cabeza a la hora de remediarlo. No obstante, el contar con un presupuesto muy detallado, nos permitirá tener mayores certezas de lo que realmente necesitaremos (aunque siempre hay imprevistos).

El presupuesto se puede dividir en 3 rubros:

1. Recursos humanos
2. Recursos materiales
3. Gastos

1. Recursos humanos

Contempla los gastos de contratación del personal involucrado directamente en la realización del proyecto. Debe considerarse que en México existen al menos dos tipos de contratación:

- **Contrato laboral asimilable a sueldo:** Es un tipo de contrato en el cual se crea una relación obrero-patronal con derechos y obligaciones para cada parte, incluidas en la Ley Federal del Trabajo. Esto incluye el pago del impuesto sobre la renta (ISR) e impuesto sobre producto del trabajo (ISPT), IMSS o ISSSTE, INFONAVIT, reparto de utilidades, aguinaldo y otras prestaciones adicionales (despensa, transporte, horas extras, etc.).
- **Contrato laboral asimilable a honorarios:** Es un tipo de contrato que en la mayor parte de las veces es por tiempo definido o por obra, y carece de prestaciones; sólo incluye el ISR e IVA (según el tipo de contratación).

Para la definición de los costos de este tipo de recursos, se propone utilizar una tabla donde defina el puesto, su descripción, el período a contratar, el ingreso mensual bruto, el costo por el período, los impuestos y retenciones, así como los totales. Tomemos el ejemplo de un programa de talleres artísticos:

Puesto	Descripción de puesto	Periodo a contratar	Ingreso mensual bruto	Costo por todo el período	Impuestos y retenciones	Totales
Coordinador	Responsable del diseño y operación del proyecto	01/07/2007 al 31/12/2007	\$8,000.00	\$24,000.00	\$2,800.00 (ISPT, IMSS, INFONAVIT)	\$26,800.00
Tallerista	Instructor del taller de reciclaje	01/10/2007 al 15/10/2007	\$5,000.00	\$2,500.00	\$625.00 (10% Honorarios e IVA)	\$3,125.00
Subtotal RH				\$26,500.00	\$3,425.00	\$29,925.00

Hay que considerar que en México el régimen fiscal tiene cambios constantes, y se debe estar actualizando, por lo que es importante contar con los servicios de asesoría de un contador.

2. Recursos materiales

Son recursos comprados que son necesarios para la realización del proyecto, y que no pierden su utilidad a corto plazo. Pueden organizarse a partir de los siguientes rubros:

- Herramientas (desarmadores, pinzas, etc.).
- Equipo tecnológico (computadora, impresora, teléfono, etc.).
- Mobiliario (mesas, sillas, escritorio, pizarrón).
- Vehículos.

Para definir este tipo de costos, se recomienda la utilización de una tabla donde especifique el rubro, concepto, cantidad, precio unitario, costo bruto, IVA y el total. A continuación se presenta un ejemplo:

Rubro	Concepto	Cantidad	Precio unitario	Costo bruto	IVA	Totales
Mobiliario	Mesa de trabajo de madera de 1.75 x 1.25	5 piezas	\$800.00	\$4,000.00	\$600.00	\$4,600.00
	Sillas metálicas	20	\$300.00	\$6,000.00	\$900.00	\$6,900.00
Equipo tecnológico	Computadora portátil Satellite toshiba	1	\$16,000.00	\$16,000.00	\$2,400.00	\$18,400.00
Subtotal de materiales				\$26,000.00	\$3,900.00	\$29,900.00

3. Gastos

Son todos aquellos recursos y servicios que se ejercen o diluyen durante su período de vigencia (por lo que tienen un período de vida determinado). Pueden estar organizados en los siguientes rubros:

- Papelería (papel, cintas adhesivas, etiquetas, etc.)
- Abarrotes (galletas, agua, café, azúcar, etc.)
- Combustibles (gas, gasolina, etc.)
- Renta de inmobiliarios (renta de espacios).
- Renta de mobiliario (renta de sillas, mesas, libreros, etc.).
- Transporte (renta de autos, boletos de avión y de camión, fletes, etc.).
- Hospedaje y almacenamiento (renta de cuarto de hotel o de almacén).
- Alimentación (pago de servicios de comida, cocteles, restaurante, etc.).
- Seguros (aseguramiento de obra, seguros para el personal, seguros para vehículos, etc.).
- Mensajería (distribución de correspondencia, envío de paquetes, etc.).
- Servicios tecnológicos (radio comunicación, Internet, renta de computadoras, creación multimedia, etc.).
- Renta de equipo técnico (planta de luz, equipo de iluminación y sonido –según *ridder* o ficha técnica–, instalación eléctrica, foro, tramoya, etc.).
- Publicidad (diseño de campaña, impresos, renta de espacios en medios, diseño de cartel, etc.).
- Servicios especiales (aduanas, renta de baños móviles, vigilancia y seguridad, limpieza, permisos municipales, protección civil, etc.).
- Asesoría y capacitación.
- Otros (dependerá de la naturaleza del proyecto).

Como en el recurso anterior, sugerimos utilizar la misma tabla. He aquí un ejemplo:

Rubro	Concepto	Cantidad	Precio unitario	Costo bruto	IVA	Totales
Mensajería	Envío de invitaciones a la Ciudad de México	10	\$100.00	\$1,000.00	\$150.00	\$1,150.00
Renta de local	Renta de local comercial ubicado en Chapultepec #235 en Guadalajara durante tres meses	3	\$2,000.00	\$6,000.00	\$900.00	\$6,900.00
Publicidad	Diseño de impresos	1	\$3,000.00	\$3,000.00	\$450.00	\$3,450.00
Subtotal de gastos				\$10,000.00	\$1,500.00	\$11,500.00

Una herramienta que puede ser de gran utilidad para tener una mayor precisión de los costos del proyecto, es identificar los requerimientos de cada una de las tareas. Para ello se propone la elaboración de una tabla donde se defina tarea, fecha, tipo de recurso, rubro, costo por unidad, cantidad requerida y el costo. Esta misma tabla, con la suma de todos los costos, nos ayudará a identificar la cantidad de recursos necesarios en las diversas fases, y de esta manera poder organizar, si así se requiere, la cantidad de recursos necesarios en diversas ministraciones. Un ejemplo de esta tabla se puede observar a continuación:

Tarea	Fecha	Tipo	Rubro	Costo x unidad.	Cantidad	Costo
Envío de contratos	12/04/2011	Gasto	Mensajería	\$200.00	10	\$2,000.00
Diseño de impresos	20/05/2011	Humano	Honorarios	\$3,450.00	1	\$3,450.00
Impresión de carteles	30/05/2011	Gasto	Publicidad	\$4.00	1000	\$4,000.00

Para determinar los costos de cada uno de los requerimientos, puede ser de gran utilidad retomar la caracterización de los productos que se definieron anteriormente, ya que ahí se encuentran gran parte de las especificaciones que podremos dar en el momento de solicitar una cotización a nuestros proveedores. Una vez elaborada esta tabla, se pueden conjuntar los costos por tipo de recursos y así conocer cuánto es lo que se requiere, y en qué tiempos es necesario contar con ellos.

Un error recurrente que comenten algunos responsables de proyectos culturales de dependencias municipales es que suelen ceñir el costo de sus proyectos al presupuesto que tienen asignado. Si bien es cierto que éste es la base para operar, no debe ser el límite para la realización; por lo que esta base debe considerarse como el aporte que pondrá al proyecto la institución u organización promotora, y por lo tanto, el recurso que falta será el que se tendrá que solicitar a otras estancias patrocinadoras.

Recursos iniciales del proyecto

Cuando se hace el análisis y descripción de los recursos que se necesitarán en un proyecto, se hace con una lógica de empezar de cero. Esto es: hay que comprar mobiliario, recursos tecnológicos, papelería, hacer contratación de personal, etc. Para los fines de control del presupuesto eso está bien, porque esa es una aproximación a lo que costaría realmente si no contáramos con una infraestructura previa.

Sin embargo, las dependencias, organizaciones, empresas, e incluso los individuos promotores del proyecto, ya cuentan con ciertos recursos: un equipo de trabajo, un equipo de cómputo, un espacio de trabajo, etc. A estos los podemos definir como recursos iniciales del proyecto, es decir, son todos aquellos recursos (humanos, materiales y de infraestructura) que tienen o que proporcionan los promotores para echarlo a andar (para reembolso o como donación).

Estos recursos se deben contabilizar y especificar en el presupuesto como una aportación con la que ya cuenta el proyecto. Todo se contabiliza, incluso si la participación del equipo de trabajo es honoraria (esto es, que no recibirá pago por ello) ya que es su aportación al proyecto. Si se hace este ejercicio de cotizar lo que pone el equipo promotor, se darán cuenta de que en realidad están asignando una significativa proporción del costo total, y en términos de impacto al lector (regularmente posibles fuentes de financiamiento) ayuda mucho ver que el proyecto ya cuenta con recursos y que sólo es cuestión de sumarse.

Analicemos el caso de una asociación que pretende realizar una serie de talleres en un barrio. Realizaron el desglose de su presupuesto. En los re-

cursos humanos incluían el pago al coordinador del proyecto, un asistente, cuatro talleristas y un responsable de difusión. En realidad, de los siete puestos cotizados, sólo requerían contratar a dos talleristas que no pertenecían al grupo, ya que el trabajo de la coordinación, asistencia, difusión y taller a cargo de dos personas lo harían los mismos miembros de la asociación de manera voluntaria.

Lo mismo hicieron con los recursos materiales y gastos; por ejemplo, el proyecto requiere una computadora, y uno de los integrantes decidió utilizar y prestar su computadora (si era necesario) para el proyecto. Requerían un espacio para realizar los talleres, así que solicitaron el apoyo de la escuela primaria, que les permitió utilizar sus instalaciones los sábados por la mañana sin ningún costo para la asociación. Este recurso fue cotizado como si requirieran pagar un espacio para llevar a cabo las actividades, y contemplado en el apartado de recursos como un apoyo que ya tiene el proyecto. Así pues, el resumen del presupuesto quedó así:

Recursos	Existentes del proyecto	Requeridos	Total
Humanos	\$55,000.00	\$25,000.00	\$80,000.00
Materiales	\$40,000.00	\$10,000.00	\$50,000.00
Gastos	\$25,000.00	\$40,000.00	\$65,000.00
Total	\$120,000.00	\$75,000.00	\$195,000.00

Costo total del proyecto: \$195,000.00

Aportación de la Asociación Cultural: \$100,000.00

Aportación de la Escuela Primaria: \$20,000.00

Aportación solicitada al Ayuntamiento: \$75,000.00

Otros aspectos importantes

Hasta ahora hemos revisado los elementos básicos para el diseño de la operación de un proyecto cultural; sin embargo, algunos proyectos, por su característica, requieren la exposición de otros aspectos para poder ser evaluados y apoyados por una o varias fuentes de financiamiento. A continuación mencionamos algunas de las más relevantes:

1. La comunicación del proyecto: todo proyecto, para que sea exitoso, requiere estrategias de comunicación claras y congruentes, sobre todo para las actividades de promoción y difusión. En este cuaderno

no fueron abordadas, será en el cuaderno número tres donde se tratará ampliamente este aspecto.

2. La estrategia de gestión de recursos: Una vez que se tienen claros los recursos necesarios para la realización del proyecto, es necesario identificar las fuentes de financiamiento; sobre este aspecto se trabajará intensamente en el cuaderno número dos.
3. El equipo de trabajo: En diversos proyectos, es necesario describir el equipo de trabajo que impulsará el proyecto. Para ello será necesario exponer quiénes son, qué trayectoria tienen y qué responsabilidad tendrán.
4. Justificación: Algunos proyectos generalmente de carácter gubernamental, requieren un apartado de justificación donde se hace explícito la vinculación del proyecto con planes, programas y/o políticas gubernamentales. De esta manera se busca hacer evidente al lector que el proyecto que se presenta forma parte de los esfuerzos de una administración, y por lo tanto que no es una ocurrencia desvinculada de las metas que los gobiernos se proponen en los planes de desarrollo.
5. Estrategias de vinculación: Si el diseñador de proyectos lo desea, puede agregar un apartado donde especifique con qué otras dependencias, organizaciones o empresas se vinculará para implementar el proyecto, con qué tipo de vinculación y para qué propósitos. En términos generales podemos identificar cinco tipos de vinculación:
 - Coordinación / coproducción: Cuando dos instancias u organizaciones promotoras deciden realizar de manera conjunta un proyecto.
 - Patrocinio: Se da cuando una instancia apoya económicamente (en especie o en recurso financiero) a un proyecto, a cambio de ciertos beneficios para el patrocinador, como por ejemplo la inclusión de su logotipo en la publicidad, boletos de cortesía a ciertas actividades, acceso a actividades artísticas de acceso exclusivo, etc.
 - Auspicio: Sucede cuando una institución o empresa decide avalar moral y económicamente un proyecto afín a sus intereses y funciones.
 - Concertación: Es cuando dos instancias u organizaciones con interés y objetivos comunes deciden generar un acuerdo o alianza para compartir y vincular sus esfuerzos y proyectos.
 - Obligación: Se da una relación de obligación cuando la instancia u organización promotora del proyecto tiene que dar cuentas o solicitar permisos para la realización de algunas de las acciones. Por ejemplo, si se quisiera realizar una presentación artística en una zona arqueológica, es requerimiento contar con los permisos necesarios del Instituto Nacional de Antropología e Historia.

6. Evaluación: Todo proyecto debe tener definidos los criterios con que será evaluado, sus fuentes de información y las técnicas que se utilizarán para recolectar la información. Una exposición amplia de este aspecto se podrá encontrar en el cuaderno número 4.
7. Modelo de gestión: Algunos proyectos, por su amplitud y duración, requieren definir el modelo de gestión que tendrán, Roselló (2005) identifica cinco tipos:
 - Gestión propia o directa: Es cuando el proyecto es gestionado por la misma dependencia u organización que lo propone y promueve.
 - Gestión delegada o indirecta: Indica que la gestión del proyecto es asignada para su ejecución total o parcial a una empresa u organización diferente a la instancia promotora.
 - Gestión mixta: Similar a la anterior, con la diferencia que, en este tipo, la gestión es compartida al mismo nivel de participación e implicación.
8. Estudios complementarios: Diversos proyectos, requieren la realización de estudios previos para demostrar que es viable su realización. Estos estudios pueden ser de diversa índole: técnicos, de impacto ambiental, legales, de mercado, financieros, arquitectónicos, tecnológicos, etc.
9. Documentación comprobatoria: Cuando el proyecto es dirigido a una fuente de financiamiento, regularmente solicitan una serie de comprobantes que el proyecto debe integrar, como por ejemplo: comprobante de domicilio, CURP, RFC, formación académica, currículum vitae de los integrantes, ficha de registro, entre otros.

Ejercicio: diseñando la operación del proyecto

Con base en la información proporcionada en el presente apartado, realiza las siguientes actividades:

1. Elabora un diagrama donde especifiques el proceso de producción del proyecto, identificando las acciones principales que se deben realizar.
2. Agrupa las acciones en fases. Desglosa las actividades y tareas asignándoles una fecha de inicio y finalización, y quién o quiénes serían los responsables de realizarlas.
3. Define qué productos se esperan en cada una de las acciones, especifica sus características y los costos que requiere su realización, detallando qué tipo de recurso es y el rubro al que pertenece.

4. Una vez que tengas toda la información anteriormente solicitada, elabora el plan de trabajo y el cronograma, contemplando fases, acciones y fechas.
5. Organiza los costos de los requerimientos del proyecto y organízalos por tipo de rubro.
6. Finalmente, haz la sumatoria de todos los costos. Réstale los recursos iniciales con los que cuenta el proyecto, y la resta será lo que se requiere gestionar.

Autoevaluación

Indicador	Sí	No
1. La suma de las acciones trae como consecuencia la finalización del proyecto.		
2. Las fases tienen acciones, las acciones tienen actividades y las actividades tareas.		
3. Esperados se relacionan con las acciones a realizar.		
4. Las acciones a realizar se relacionan con los objetivos.		
5. Las acciones van encaminadas a generar cambios graduales en la problemática o necesidad que pretende atender el proyecto.		
6. El desglose del presupuesto está relacionado con los requerimientos necesarios para realizar las actividades y tareas.		
7. Los tiempos programados son suficientes para la realización de las actividades y tareas.		
8. El presupuesto es congruente con las acciones que se realizarán y los productos que se esperan.		

IV. Redacción y presentación del proyecto

Estructura del documento maestro del proyecto

Como se mencionó en la introducción, este cuaderno pretende ser una guía que oriente en el diseño de proyectos, sobre todo para aquellos que tienen poca práctica en hacerlo. En ese sentido, no es una “receta” de cómo “se deben” hacer los proyectos, ya que cada caso y contexto es diferente. Mucho menos debe considerarse como un “formato” para llenar información.

A lo largo de los apartados hemos presentado una serie de estrategias y herramientas para diseñar proyectos (tablas, diagramas, etc.). El uso de ellas pueden ser muy útiles para el proceso de elaboración, ya que nos pueden servir como “andamios” para construir; pero una vez que se tienen todos los elementos será necesario prescindir de la mayoría de éstos.

Así pues, los elementos revisados (objetivos, presupuesto, plan de trabajo, etc.) son como módulos interdependientes del proyecto que pueden ser ordenados y en su caso ampliados, dependiendo la información que se requiera presentar a diferentes tipos de lectores. En ese sentido, es necesario contar con un “documento maestro” que contemple toda la información relacionada con el proyecto. A continuación presentamos la propuesta de estructura del documento maestro:

1. Portada
 - Título del proyecto.
 - Imagen o logotipo del proyecto.
 - Identificación y logotipo de dependencia u organización que promueve el proyecto.
 - Lugar y fecha de elaboración.
2. Hoja legal (opcional)
 - Listado de personas que participaron en la elaboración (derechos de autoría).

- Especificación de la persona física o moral que tiene los derechos del proyecto (derechos patrimoniales).
 - Tipo de licenciamiento de derechos (copyright, creative commons o copyleft).
3. Resumen ejecutivo (opcional)
 - Objetivo general.
 - Objetivos específicos.
 - Destinatario.
 - Principales acciones y productos esperados.
 - Duración del proyecto.
 - Costos.
 4. Índice (opcional)
 5. Antecedentes / Introducción
 - Antecedentes de la problemática o necesidad por atender.
 - Antecedentes de la trayectoria y proyectos realizados (sobre la problemática) por parte del equipo promotor.
 6. Fundamentación
 - Problema o necesidad identificada.
 - Descripción y explicación de la situación.
 - Evaluación de la situación (tendencia, escenarios futuros y áreas de oportunidad).
 - Propuesta general del proyecto.
 7. Justificación (opcional)
 - Justificación legal y normativa.
 - Justificación en planes y programas.
 - Justificación en políticas.
 8. Objetivos
 - Generales.
 - Específicos.
 - Particulares (opcional).
 9. Destinatario / población por atender
 - Delimitación geográfica.
 - Delimitación sustancial.
 - Beneficiarios primarios y secundarios.
 10. Plan de trabajo
 - Líneas de acción.
 - Tiempos de realización.
 11. Comunicación del proyecto
 - Estrategia de difusión.
 - Estrategia de promoción.
 - Imagen gráfica del proyecto.
 12. Cronograma

13. Equipo de trabajo
14. Análisis de recursos y fuentes de financiamiento
 - Resumen de costos y aportaciones.
 - Resumen de costos por fases (o ministraciones específicas).
 - Desglose de recursos organizados por tipo.
 - Estrategia de gestión de recursos.
15. Estrategias de vinculación (opcional)
16. Evaluación
 - Indicadores.
 - Fuentes de información.
 - Técnicas de investigación.
 - Estrategia de socialización de resultados.
17. Anexos (opcionales)
 - Documentación comprobatoria.
 - Estudios complementarios.
 - Modelo de gestión.
 - Fotografías, mapas, gráficos, etc.

Diferentes lectores, diferentes versiones

En el proceso de diseño se van desarrollando gradualmente cada uno de los elementos del documento maestro. Sin embargo, es recomendable que en ese proceso se tenga un primer borrador (o anteproyecto) para poder socializarlo con otras personas, y así puedan dar sus observaciones y retroalimentarlo. Dicho documento tendría que contener al menos los siguientes elementos:

- Portada.
- Introducción / antecedentes.
- Justificación / fundamentación.
- Objetivos y metas.
- Plan de trabajo.

Nuestra recomendación es solicitar su lectura y recomendaciones al menos a dos tipos de lectores: por un lado, a un conocedor en el tema para que nos brinde observaciones especializadas; y por el otro, a una persona ajena al tema, ya que ésta nos ayudará a saber qué parte de la argumentación y exposición no es clara, ya que el proyecto debe estar redactado de tal manera que cualquier persona que lo lea, tenga conocimiento del tema o no, le quede claro el problema que queremos atender, nuestros propósitos y la forma en que haremos realidad esos propósitos.

Al tener dichas observaciones, debemos integrarlas (si aplican) y continuar elaborando nuestro documento maestro. Una vez que lo tengamos, podemos elaborar diferentes versiones, dependiendo de los requerimientos de información que soliciten o queramos dar a conocer a diferentes lectores. En términos generales, podemos identificar 6 tipos:

1. Equipo de trabajo: Regularmente, los equipos de trabajo requieren conocer al detalle el proyecto para así tener un mapa completo de las acciones que se realizarán, los tiempos y las comisiones que tendrán. No obstante, en proyectos grandes en los que intervengan diferentes grupos de trabajo, se pueden elaborar versiones especiales para cada uno, dando énfasis en las acciones y responsabilidades que tendrá cada equipo.
2. Fuentes de financiamiento: Dependiendo la fuente de financiamiento es la información que mostraremos. No es lo mismo la información que requiere un programa gubernamental a la que necesita una empresa local que apoyará como patrocinador. En ese sentido, se tienen que elaborar las versiones del proyecto que sean necesarias de acuerdo a la información que solicitan para poder conocer y evaluar la propuesta, y en su caso tomar la decisión de apoyarla o no.
3. Participantes del proyecto: En la mayoría de los proyectos, requerimos de colaboradores o proveedores que participen en alguna actividad del proyecto, por lo que será necesario hacer una versión para ellos, mostrándoles la problemática que nos interesa atender, los objetivos, cronograma y plan de trabajo general, haciendo énfasis en las acciones y tiempos en los que ellos participarán.
4. Población a atender: Un elemento importante para el éxito de un proyecto, es que la población a la que va dirigido el proyecto se lo apropie. Dicha apropiación no sólo implica el conocimiento del proyecto, sino también brindarles la oportunidad de formar parte en alguna actividad o de su evaluación. Para esto será necesario generar una versión para ellos, haciendo énfasis en el conocimiento de la problemática que se atenderá, los objetivos, plan de trabajo y los resultados que se obtendrán.
5. Medios de comunicación: Para algunos reporteros sólo basta participar en una rueda de prensa o tener un boletín informativo para hacer una nota. Sin embargo, hay periodistas que solicitan información más detallada, por ello será necesario facilitarles una versión del proyecto que haga más énfasis en los objetivos y resultados que en las actividades y tareas.
6. Público especializado: Nos referimos a colegas gestores, investigadores o profesionistas que trabajan temas o proyectos similares, los

cuales están interesados en conocer no solamente los propósitos, sino también la metodología para el diseño y operación del proyecto. Para ello, se puede elaborar un documento donde se haga énfasis en el proceso de elaboración, la metodología empleada y los resultados que se esperan obtener. Regularmente este tipo de documentos se presentan en formato de ponencia o conferencia en espacios especializados como congresos, encuentros, seminarios, etc.

Ejercicio: Integración del proyecto

A partir de la información proporcionada en este apartado, realiza las siguientes actividades:

1. De la estructura de proyecto propuesta, selecciona qué elementos tendrá tu documento maestro.
2. Conjunta la información que se ha venido generando en este proceso de diseño, respondiendo a los elementos que has seleccionado.
3. Identifica los diferentes lectores que tendrás de manera inmediata.
4. Averigua qué tipo de información requieren y a qué se le debe dar mayor énfasis.
5. Elabora diferentes versiones del proyecto acorde a los lectores y requerimientos de información que identificaste.

Autoevaluación

Indicador	Sí	No
1. El documento maestro tiene al menos los elementos básicos de un proyecto.		
2. Por lo menos hay una versión del proyecto que atiende los requerimientos de información de una fuente de financiamiento.		
3. El documento muestra una organización de la información coherente y congruente.		
4. El documento es atractivo a la vista y con sólo hojearlo se infiere el contenido.		

Fuentes de consulta

- Camacho Campusal, Antil (2009), *Guía metodológica para el desarrollo de planes municipales de cultura*. Santiago de Chile: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Disponible en: <http://gestoresculturalesjalisco.ning.com/profiles/blogs/guia-metodologica-para-el>
- Camacho Campusal, Antil y et ál (2010), *Guía para líderes culturales y artísticos de barrio*. Santiago de Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes – Fundación Ideas. Disponible en: <http://gestoresculturalesjalisco.ning.com/profiles/blogs/guia-para-lideres-culturales-y>
- Córdoba Padilla, Marcial (2006), *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Disponible en: http://books.google.com/books?id=6uEF8_NpPTUC&lpg=PP1&hl=es&pg=PR9#v=onepage&q&f=false
- Figuroa, Gustavo (2005), *La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural*. Santiago de Chile: UTEM, CNCA, DGI. Disponible en: http://bi-blioenba.blogspot.com/list/documentos/elaboracion_de_proyectos.pdf
- Labariega Villanueva, Pedro Alfonso (2008), “Cuestiones varias sobre el contrato de auspicio” en *Boletín mexicano de derecho comparado*. Número conmemorativo 1948-2008. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletin/cont/123.5/cnt/cnt23.htm>
- Leiva Cañete, Fabiola (2009), *Guía para la gestión de proyectos culturales*. Santiago de Chile: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Disponible en: <http://gestoresculturalesjalisco.ning.com/profiles/blogs/guia-para-la-gestion-de>
- Linares Borrell, María de los Ángeles (s/f), *Propuesta de procedimiento metodológico para el trabajo con los valores organizacionales*. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/08artmetod.valores_marilyn.doc
- Mariscal Orozco, José Luis (2009), *Políticas culturales, una visión desde la gestión cultural*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Disponible en: <http://gestoresculturalesjalisco.ning.com/profiles/blogs/politicasculturales>
- Martinell, Alfons (2001), *Diseño y elaboración de proyectos de cooperación cultural*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos.
- Pérez Serrano, Gloria (1993), *Elaboración de proyectos sociales: casos prácticos*. Madrid: Narcea Ediciones. Disponible en: <http://books.google.com.mx/books?id=TtKLLyMmF08C&lpg=PA1&hl=es&pg=PA1#v=onepage&q&f=false>
- Rincón, Fabio (s/f), *Guías para la elaboración de proyectos culturales*. Manizale: Universidad Nacional de Colombia. Disponible en: <http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unu-nesco/admin/archivos/faborinconegec.pdf>
- Roselló Cerezuela, David (2005), *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel. Disponible en: <http://books.google.com/books?id=pqikPeV9DYcC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Zaldívar Hurtado, Claudia (2001), *Orientaciones a gestión de proyectos culturales*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación. Disponible en: http://www.cceproyectos.cl/uvic/wp-content/docs/docs_pdf/herramientas/Formulacion%20de%20Proyectos.pdf

Cuaderno 2

Gestión de recursos para proyectos culturales

Alejandro Aguilar Velasco



Contenido

I. Diagnóstico de necesidades financieras	67
II. Fuentes de financiamiento	71
III. Estrategias de obtención de fondos	79
IV. Plan de gestión de fondos	91

Introducción

La obtención de recursos para financiar proyectos culturales en México, ha sido en muchos casos un impedimento para emprender y darle continuidad al desarrollo de los mismos. Si bien el mecenazgo por parte del estado en los tres niveles de participación: federal, estatal y municipal a través de organismos y programas como el FONCA, PACMYC, PAICE, etc., han contribuido en gran medida para apoyar a los proyectos culturales, gracias a los recortes presupuestales que se han dado por parte del estado, estos recursos han disminuido gradualmente. Es por ello que debemos buscar fuentes alternas de financiamiento en el sector privado y en el tercer sector, en las organizaciones civiles.

Es importante crear proyectos que tengan un impacto social y económico en la comunidad, ya que en la medida en que logremos involucrar a la sociedad —en su conjunto— en nuestros proyectos culturales, encontraremos una participación de beneficio mutuo: “En el campo de la promoción y gestión cultural, no es suficiente obtener fondos, sino agregar valor a procesos culturales, desarrollar también el capital humano, social y económico en una dinámica en donde los públicos se apropien del gusto y sentido de los procesos culturales y participen de manera diversa como donantes” (Grass, 2005).

En la iniciativa privada, el *marketing* representa un elemento importante en las estrategias de comunicación de las empresas, por ello los proyectos culturales deben involucrarse de manera acertada en dichos procesos mercadológicos.

Philip Kotler nos refiere respecto a la captación de fondos lo siguiente: “Una organización ha de crear un buen producto (o causa), identificar mercados objetivo apropiados, comunicarse con ellos e intercambiar ben-

eficios. Pero lo cierto es que no todas las personas dedicadas a la obtención de fondos actúan con un enfoque de marketing.” (Kotler, 1997); por lo que será necesario trabajar en conjunto con los responsables del *marketing* de nuestro proyecto, para que lo vinculen a nuestros donantes o patrocinadores de una manera eficaz.

El objetivo de este cuaderno será, por lo tanto, hacer del conocimiento del lector algunas de las diferentes fuentes y estrategias para obtener recursos de las que podemos echar mano, y así financiar nuestros proyectos culturales, con lo que el lector podrá crear un plan de gestión de recursos para su proyecto cultural.

Primero describiremos las fuentes principales de financiamiento internas y externas, tanto directas como indirectas, después analizaremos algunas estrategias para recaudar fondos de las principales fuentes de financiamiento. Finalmente explicaremos los pasos a seguir para crear un plan de obtención de recursos.

La aplicación y reflexión de estas herramientas deben dar rienda suelta a la imaginación del promotor cultural, para buscar y desarrollar fuentes alternas de obtención de recursos financieros, y de esa manera hacer nuestros proyectos sustentables.

Una campaña de recaudación de fondos se suele diseñar para satisfacer un objetivo organizativo determinado, además de su objetivo monetario total. Mal Warwick ha identificado cinco estrategias diferentes que una organización puede aplicar.

- **Eficiencia.** Una estrategia de eficiencia significa que la organización se centra en conseguir dinero al menor coste posible por peso conseguido. Este objetivo puede ser miope y limitar el crecimiento de la organización. El crecimiento suele requerir una gran inversión para identificar y convencer a los nuevos donantes.
- **Estabilidad.** La estabilidad es una gran preocupación para las organizaciones artísticas en el ambiente actual de recortes de fondos. Cuando lo que está en juego es la supervivencia de la organización a largo plazo, la mayoría de las iniciativas de captación de fondos deberían concentrarse en diversificar la base de apoyo, y potenciar las oportunidades más viables. Este proceso puede resultar caro pero merece la pena.
- **Notoriedad.** Si el objetivo es conseguir un gran apoyo público, a veces es más sencillo lograrlo mediante la notoriedad. El programa

de captación de fondos debería diseñarse para atraer la atención pública y ejecutarse de un modo coherente con la imagen de la organización. Es probable que esta estrategia resulte muy útil para una organización artística durante una gran campaña de atracción de capital, cuando los esfuerzos se dirigen a crear conciencia e interés en un nuevo proyecto.

- Implicación. La implicación del donante es clave para conseguir fidelidad y apoyo. Las estrategias de captación de fondos deberían revisarse en función de su contribución a la vinculación de los donantes con los asuntos de la organización.
- Crecimiento. Puede referirse al crecimiento de los beneficios, el crecimiento del número de donantes, o a ambos. El programa de captación de fondos se formula a partir de las demandas y costes de mantener una alta tasa de crecimiento.

Cuanto más objetivos intente conseguir a la vez una organización, menos eficaz será la campaña. De hecho es imposible que una organización consiga los cinco objetivos simultáneamente (Warwick, 1995). El modelo propuesto para la gestión de fondos para proyectos culturales es simple. Partiendo de las necesidades financieras, se identificarán fuentes de recursos y con base en éstos se elaborarán las estrategias necesarias para elaborar un plan de gestión de fondos.



I. Diagnóstico de necesidades financieras

Antes de empezar a buscar recursos financieros para nuestro proyecto, es necesario conocer cuál será el costo total del mismo. Para ello deberemos identificar cada uno de los gastos en donde habremos de incurrir para poder llevar a cabo las operaciones y ejecución de nuestras actividades.

Desde la compra de rollos de cinta canela hasta la renta del sistema de iluminación robótica, pasando por los honorarios del tramoyista o el *catering* para la orquesta, debemos considerar todos los costos que podamos detectar en esta etapa del diagnóstico.

Presupuesto de egresos

El instrumento de planeación que nos ayudará a conocer nuestras necesidades financieras será el presupuesto de egresos. Un presupuesto de egresos es la interpretación del diagnóstico de nuestras necesidades operativas, expresado en términos financieros, en números concretos.

El diccionario lo define así: “es el documento contable que presenta la estimación anticipada de los ingresos y gastos relativos a una determinada actividad u organismos por cierto período de tiempo” (Larousse, 2005).

Los elementos a presupuestar los agruparemos en segmentos comunes que llamaremos “partidas”. El documento lo representaremos de forma tabular: en la primera columna tendremos la partida, seguida por el concepto, importe y total. Veamos un ejemplo:

Partida	Concepto	Importe	Total
Honorarios			
Artistas	Youssou n Dour	\$300,000	\$1,147,000
	Rachid Taha	\$342,000	
	Balkan Beat Box	\$240,000	
	Macaco	\$225,000	
	Bakan	\$20,000	
	Pate de Fua	\$20,000	
Creativos	Coord. Gral y programación	\$20,000	\$63,000
	C.Comunicación y MKT	\$18,000	
	C.Producción y Logística	\$12,000	
	Diseñador	\$9,000	
	Asist. administración	\$4,000	
GASTOS DE VIAJE	Alimentos	\$82,800	\$1,514,675
	Transporte aéreo	\$950,000	
	Transporte local	\$36,000	
	Gts. de internación (visas)	\$148,500	
	Gestor de visas	\$15,000	
	Hotel	\$282,375	
PRODUCCIÓN	Foro Plaza Liberación	\$150,000	\$360,000
	Foro Plaza de las Américas	\$150,000	
	Foro Teatro Diana	\$60,000	
DIFUSIÓN	TV	\$80,000	\$185,000
	Radio	\$50,000	
	Prensa	\$25,000	
	Impresos	\$18,000	
	Sitio web	\$12,000	
Total			\$3,084,675

Es importante incluir el IVA correspondiente en los conceptos respectivos dentro del presupuesto. Este documento es dinámico, por lo que se deberá revisar constantemente y hacer los ajustes necesarios de acuerdo a las circunstancias, a fin de evitar sobresaltos sorpresivos a medida que se vaya desarrollando el proyecto.

Cotizaciones

Para poder hacer un presupuesto, será necesario hacer varias cotizaciones sobre un mismo producto o servicio a contratar con diferentes proveedores, así podremos comparar distintos precios y calidades, de tal manera que podamos elegir la mejor opción de acuerdo a nuestras necesidades y posibilidades. La recomendación es que solicitemos al menos tres cotizaciones de cada producto o servicio para tener elementos reales de comparación.

Una vez definido el presupuesto de egresos de nuestro proyecto, tendremos el monto total de lo que costará realizarlo, con lo cual tendremos un panorama más claro de los recursos financieros que tendremos que conseguir y en qué se van a gastar.

Flujo de efectivo

Es importante saber los tiempos en que se van a utilizar los recursos, para establecer fechas de compromisos financieros y poder cumplirlos sin contratiempos, a esto le llamamos “flujo de efectivo”. Este es representado en un documento que muestra los egresos calendarizados, tomando los rubros del presupuesto de ingresos. Este cuadro inicia con la última semana del cronograma de nuestro proyecto, y termina en la primer semana del evento.

Concepto	Semana 4	Semana 3	Semana 2	Semana 1	Día del evento	Total
Producción	\$5,000			\$7,000	\$7,000	\$19,000
Honorarios		\$10,000		\$7,000	\$30,000	\$47,000
Difusión	\$5,000		\$6,000			\$11,000
Teatro	\$4,000				\$4,000	\$8,000
Total						\$85,000

II. Fuentes de financiamiento

Existen diversas fuentes y estrategias para obtener recursos económicos; Elegir cuáles utilizar dependerá específicamente de la naturaleza de cada proyecto. Debemos tener muy claro que el proyecto no se deberá subordinar, ni en su calidad, contenido o valor estético, a ninguna fuente de financiamiento.

En el portal de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) podemos consultar el Informe México (OEI, 2000)⁵, capítulo “Financiamiento público del sector cultural”, en donde nos podremos dar una idea más clara sobre el tema en nuestro país.

Otra fuente de información que nos puede ayudar a conocer más opciones de financiamiento que existen es el Sistema de Información Cultural (SIC), en el capítulo “Fuentes de Financiamiento”⁶. En él podremos explorar los enlaces de instituciones de financiamiento cultural tanto públicos como privados, nacionales e internacionales.

En este libro identificaremos los tres tipos de fuentes de financiamiento de proyectos culturales más comunes: internas, aportadas por la propia organización; externas directas, aportadas por nuestro público; y externas indirectas, aportadas por agentes externos, sean éstos nuestro público o no.

⁵ Véase: <http://www.oei.es/cultura2/mexico/indice.htm>

⁶ Véase: http://sic.conaculta.gob.mx/index.php?table=financiamiento&estado_id=



Fuentes de financiamiento internas

Proviene de nuestro entorno o círculo de influencia inmediato:

1. **Capital propio:** Es el conjunto de recursos que aportan los integrantes del proyecto o la compañía, ya sea por ingresos obtenidos en presentaciones anteriores o por otras actividades. También pueden ser los ahorros de los mismos miembros del grupo, que aportan de manera constante o por una sola vez.
2. **Aportaciones de familiares y amigos:** Después del capital propio, la aportación de familiares y de amigos cercanos es la segunda fuente interna de captación de recursos, ya que proviene directamente de gente que está alrededor de nosotros, y que confía en nuestro trabajo, por lo tanto está dispuesta a ayudar a nuestro desarrollo artístico.

La importancia de las fuentes internas radica en que son recursos inmediatos al alcance de prácticamente cualquier grupo artístico o proyecto cultural, que servirá únicamente para arrancar nuestro proyecto. No se deberá abusar de ellas.

Fuentes de financiamiento externas directas

Son aquellas que provienen directamente de nuestro público:

1. **Taquilla:** La venta en taquilla dependerá en gran medida por la calidad del evento, y por la difusión que se le dé al mismo. La recomendación personal jugará un papel muy importante en el resultado en taquilla.

2. Boletos sueltos: Son los ingresos provenientes de la venta de boletos en la ventanilla del teatro o a través de alguna agencia (*ticketmaster*, *superboletos*, etc.)
3. Grupos: La venta de boletos a grupos de espectadores otorga a cambio un descuento en el precio del boleto, esto ayuda al productor a incrementar la venta de boletos. Se debe tener un buen control sobre esta venta para evitar la reventa el día del evento.
4. Abonos: Quien compra un abono tendrá derecho a asistir a todas las funciones de la temporada a un precio menor al que se compraría en taquilla, con ello el productor asegura la preventa de la temporada.
5. Venta de funciones: Otra forma de obtener recursos directamente del público es vendiendo funciones a instituciones o empresas. Es un sistema muy recurrente en las obras de teatro o danza, en donde la compañía cultural vende una función a una escuela para que los alumnos acudan al teatro a ver la obra.

De la misma manera, la venta de estas obras a compañías medianas y grandes es para que las empresas premien a sus empleados, agradezcan a sus clientes o celebren acontecimientos especiales de la compañía.

Fuentes de financiamiento externas indirectas

Son aquellas que provienen de fuentes ajenas a nuestro público directo.

1. Subsidios públicos

El gobierno establece anualmente un monto de recursos económicos como parte del presupuesto federal, estatal y municipal, exclusivo para fomentar la cultura y las artes. En México tenemos que el estado es el principal mecenas para la cultura y las artes, estos recursos son administrados a través de fondos y programas para el financiamiento de los proyectos culturales. A continuación se mencionan los más comunes en la gestión cultural municipal:

- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA): Podrá otorgar donativos a las organizaciones sin fines de lucro. Para tal efecto, los solicitantes deberán apegarse a las bases y normatividad aplicable. Para más información se puede consultar la página web⁷ de este programa,

⁷ http://www.conaculta.gob.mx/fpc_donativos.php

donde se explica la metodología para la elaboración de proyectos culturales, la guía para la presentación de los proyectos, así como los requisitos jurídicos-administrativos.

- Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias (PACMYC): Para su operación, se conjuntan recursos financieros federales y estatales a fin de apoyar al mayor número de proyectos posible. En cada estado se establecen Comisiones de Planeación y Apoyo a Creación Popular (CACREP), órganos colegiados conformados por representantes de las autoridades culturales locales y federales, así como de la sociedad civil, encargados de vigilar y validar los procesos de trabajo del Programa, asegurando su transparencia.
- Fondo de Apoyo a Comunidades para la Restauración de Monumentos y Bienes Artísticos (FOREMOBA): La Dirección General de Sitios y Monumentos del Patrimonio Cultural implementó en el año 2002 un programa a nivel nacional denominado Fondo de Apoyo a Comunidades para la Restauración de Monumentos y Bienes Artísticos de Propiedad Federal. El Fondo busca integrar y responsabilizar a la sociedad civil en la conservación y mantenimiento del patrimonio monumental y artístico de propiedad federal. El Fondo de Apoyo a Comunidades opera con recursos federales, estatales, municipales y/o comunitarios, y apoya proyectos específicos propuestos por las comunidades.
- Programa de Apoyo a la Infraestructura Cultural de los Estados (PAICE): Establecido por el Gobierno Federal para ayudar a los estados, al Distrito Federal y sus 16 Delegaciones y Municipios, así como a la Sociedad Civil organizada en el uso, aprovechamiento, y para optimizar los inmuebles dedicados a la realización de actividades artísticas y culturales (bibliotecas y archivos especializados, casas y centros de cultura, museos, teatros y auditorios, entre otros), en tareas como construcción, remodelación, rehabilitación, mantenimiento y equipamiento.
- EFITEATRO: Es un estímulo fiscal para los contribuyentes del impuesto sobre la renta que otorga el Artículo 226 Bis de la Ley del Impuesto sobre la Renta, con el fin de apoyar a los Proyectos de Inversión en la Producción Teatral Nacional. A través de EFITEATRO, los contribuyentes que aporten a Proyectos de Inversión en la Producción Teatral Nacional en México autorizados por el Comité Interinstitucional de dicho estímulo, pueden obtener un crédito fiscal, equivalente al monto de su aportación, aplicable contra el impuesto sobre la renta del ejercicio en

el que se determine el crédito, o poder aplicarlo en los diez ejercicios siguientes hasta agotarlo.

2. Becas y apoyos

Son otorgados tanto por instituciones gubernamentales como privadas, tanto nacionales como extranjeras.

- Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA). Es un esquema que conjunta los esfuerzos y recursos del estado, la sociedad civil y la comunidad artística y cultural de calidad; promueve programas que operan bajo las primicias de participación democrática, equidad de oportunidades y juicios de paridad en la selección de proyectos. El otorgamiento de estas becas y apoyos se hace a través de los diferentes programas que maneja⁸ Sistema Nacional de Creadores de Arte:
 - Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales
 - Apoyo a la Traducción de Obras Mexicanas en Lenguas Extranjeras
 - Jóvenes Creadores
 - Creadores Escénicos
 - Artes Aplicadas
 - Intercambio de Residencias Artísticas
 - Músicos Tradicionales Mexicanos
 - Teatros para la Comunidad Teatral
 - Apoyo a la Edición de Revistas Independientes, Programa “Edmundo Valadés”
 - Apoyo para Estudios en el Extranjero
 - México en Escena
 - México: Encuentro de las Artes Escénicas
- Banco Interamericano de Desarrollo: El programa del Centro Cultural del BID fomenta el desarrollo cultural comunitario en América Latina y el Caribe mediante el financiamiento de proyectos innovadores de capacitación técnica, recuperación de tradiciones, conservación del patrimonio cultural y educación de la juventud⁹.

⁸ Para mayor información, se puede consultar la página web del FONCA: <http://fonca.conaculta.gob.mx/programas.html>

⁹ <http://www.iadb.org/es/temas/cultura/cultural-center/centro-cultural-del-bid,1664.html>

- Fundación Cultural Bancomer: Este programa se ha consolidado desde 1998 como una plataforma de promoción que encausa y estimula el trabajo más sobresaliente de artistas e investigadores en las siguientes disciplinas artísticas: artes visuales, artes escénicas, arte en medios y publicaciones¹⁰;
- Unión Europea: La comisión Europea maneja los programas de ayuda externa de la Unión Europea, y asegura que esta ayuda para el desarrollo sea entregada en todo el mundo¹¹. Se pueden consultar otras becas y apoyos en la página web de CONACULTA¹².

3. Donativos

Son aquellas aportaciones desinteresadas que se entregan a una causa o proyecto, pueden ser en efectivo o en especie, como una contribución solidaria para alcanzar los objetivos de una organización sin fines de lucro.

La filantropía, de acuerdo a la etimología, es el amor al hombre, amor a la humanidad, encaminada a mejorar la calidad de vida en la sociedad. El Centro Mexicano para la filantropía dice que “es toda acción generosa y voluntaria que se realiza a favor de la comunidad”¹³.

Los donativos serán otorgados por razones filantrópicas, ya sea por fundaciones o por donantes individuales. Existe toda una metodología para la procuración de fondos que las organizaciones no lucrativas han creado con departamentos dedicados a obtener donativos de manera profesional.

Si bien el mecenazgo, que en los siglos XV y XVI, se le atribuía a la gente de la nobleza o la iglesia, la cual proveía de recursos al artista para el desarrollo de su obra, actualmente son las fundaciones de las grandes corporaciones las que toman el rol del mecenas.

4. Patrocinios

Mientras que el mecenazgo puede provenir de personas, empresas o fundaciones, el patrocinio proviene únicamente de empresas. En el ámbito de

¹⁰ http://www.bancomer.com.mx/nuestrom/nuestrom.asp?mainf=nuemu_perco_funbb_fomcu_main.html

¹¹ http://ec.europa.eu/delegations/mexico/funding_opportunities/grants/index_en.htm

¹² http://sic.conaculta.gob.mx/lista.php?table=financiamiento&estado_id=0&municipio_id=&paso=10&offset=10

¹³ <http://www.cemefi.org>

la obtención de recursos, hoy en día las instituciones culturales no sólo promueven su producto o servicio por su calidad, sino por su impacto económico y social, por la creación de empleos o por el papel que juegan las artes en la atracción turística, es decir, por el intercambio de valor que provocan. “Los patrocinadores se comprometen en función de los beneficios comerciales que calculan de antemano. El patrocinio empresarial juzga así la rentabilidad de la inversión en términos de visibilidad, recuerdo espontáneo y alcance, es decir, el número de consumidores que reciben el mensaje” (Colbert, 2003).

5. Comercialización

Esta fuente se refiere a sacar provecho de la marca de nuestro proyecto cultural. Cuando logramos que el concierto, la puesta en escena o el evento cultural tenga un impacto tal que el público logre apropiarse de ello, es cuando la estrategia de comercialización de *merchandising* funciona, es decir, la venta de gorras, tazas, impresos, CD, DVD, y cualquier otro producto que tenga la marca de nuestro proyecto. Esto tiene más fuerza si se ofrece inmediatamente después del evento, ya que produce una compra por impulso en el público asistente. Es aconsejable dejar algo de esta mercancía en la tienda del foro donde se presentó el evento para futuras ventas o como presencia de marca para futuras presentaciones.

Otra fuente de ingresos por comercialización se refiere a la venta de espacios publicitarios en los programas de mano que se entregarán al público durante las funciones.

6. Eventos especiales

La realización de eventos como: conciertos, cenas, encuentros con celebridades, degustaciones de vinos o maratones de televisión, son otra fuente de ingresos exitosa si se llevan a cabo con profesionalismo y con los mínimos recursos a invertir, de otro modo saldrá contraproducente usarlo en nuestra estrategia. Esto requerirá formar un equipo de trabajo y dedicarle un tiempo considerable a la organización del evento.

7. Coproducción

Cuando la organización considere que nuestro proyecto es demasiado grande para llevarlo a cabo nosotros solos, es conveniente asociarse con alguien

más, ya sea con alguna universidad, institución de cultura del gobierno, o alguna otra organización privada que persiga los mismos fines que la nuestra. Se deberán dejar muy claro, en un contrato por escrito, los términos de la inversión y la distribución de los ingresos, por cada una de las partes.

8. Préstamos

La primera fuente de préstamo será siempre la que no nos cobre intereses, que generalmente resulta ser algún familiar cercano. Existen también fondos gubernamentales dedicados a pequeños empresarios ofreciendo tasas blandas, es decir, por debajo de las tasas comerciales. En Jalisco existe la posibilidad de solicitar fondos a FOCULTA, financiado con dinero de FOJAL¹⁴, a una tasa muy competitiva (desde 6% al 15% anual), dependiendo el monto del préstamo. Para ser sujeto de crédito será necesario contar con uno o dos avales.

¹⁴ <http://www.fojal.jalisco.gob.mx>

III. Estrategias de obtención de fondos

Una vez descritas las fuentes de financiamiento que tenemos al alcance, revisaremos algunas estrategias para aplicar a los proyectos culturales.

Taquilla

Para hacer un pronóstico del ingreso que obtendremos por taquilla, debemos hacer una tabla, de preferencia en Excel, para calcular el punto de equilibrio (P.E.), es decir, el número de boletos vendidos necesarios para que cubramos los costos del evento o proyecto.

Cuando el evento o espectáculo tiene un alto poder de convocatoria, la taquilla por sí misma es la principal fuente de ingresos, y es por ello que el punto de equilibrio es importante para determinar la viabilidad del proyecto. En otros casos necesitaremos la taquilla como una de varias fuentes de ingresos, además de otras fuentes existentes en nuestro abanico de posibilidades.

Análisis de ingresos por Taquilla

Aforo: 1000 asistentes

Boleto: \$250.00

Aforo	Porcentaje del aforo	Ingreso bruto	Impuestos	Ingreso neto	
Asientos	%		7% municipal, 11% autor		
1000	100%	\$250,000.00	\$45,000.00	\$205,000.00	
900	90%	\$225,000.00	\$40,500.00	\$184,500.00	
800	80%	\$200,000.00	\$36,000.00	\$164,000.00	
700	70%	\$175,000.00	\$31,500.00	\$143,500.00	
600	60%	\$150,000.00	\$27,000.00	\$123,000.00	P.E.
500	50%	\$125,000.00	\$22,500.00	\$102,500.00	
400	40%	\$100,000.00	\$18,000.00	\$82,000.00	
300	30%	\$75,000.00	\$13,500.00	\$61,500.00	

Si nuestro presupuesto de egresos arrojará un costo total de nuestro proyecto de \$123,000, necesitaríamos vender 600 boletos en taquilla para poder cubrir los costos de nuestro proyecto.

Hacer este análisis en una hoja de cálculo como Excel, nos permitirá jugar con las variables de precio y aforo, hasta obtener un pronóstico que nos convenza y que sea confiable.

Generalmente se manejan tres escenarios en los pronósticos: pesimista, el ingreso mínimo que podríamos esperar (ej. 30% de aforo); medio, un ingreso moderado (50%); y optimista, en caso de que el foro se llenara por completo (90%). Recordemos que el 10% del aforo será para los boletos de cortesías.

Becas y apoyos

Cada institución de gobierno o fundación maneja sus propios formatos de solicitud de apoyo, por lo que será necesario entrar a la página de internet de cada una para bajar el formato.

La información que se pide es mucha, y debemos tener paciencia y dedicación para llenar la solicitud y conseguir todos los documentos que se solicitan.

Se deberán llenar todos los campos tal y como son solicitados, con información fidedigna, ya que si algún dato no es verídico, la institución otorgante rechazará la solicitud inmediatamente.

Normalmente el proceso del otorgamiento de apoyos consta de dos fases. En la primera se revisa que toda la información que fue requerida en la solicitud y los documentos enviados esté completa. En la segunda se revisa que el proyecto en concurso cuente con la calidad, pertinencia e impacto social y económico, acorde con las políticas de la institución otorgante. Asimismo, tendrá mucho valor que el proyecto pueda ser sustentable.

La mayoría de las fundaciones no aportan el 100% de los costos de un proyecto, hay quienes aportan el 35% y otras el 50%, por lo que es importante asegurar primero la opción donde tengamos más seguridad de conseguir el apoyo; una vez hecho esto podremos continuar con la búsqueda de más apoyos financieros en otras fundaciones. Otra buena opción para asegurar esa primera donadora, puede ser buscar el apoyo de alguna universidad o institución cultural pública municipal o estatal.

La recomendación antes de empezar a solicitar algún apoyo, es conocer lo más que podamos de la institución donante: misión, políticas, integrantes del comité de evaluación, proyectos ganadores en años anteriores de apoyos. Esto con el fin de darnos cuenta si nuestro proyecto u organización es candidata a recibir apoyos de dicha institución, Asimismo para darle mayor énfasis a nuestro a las prioridades que maneje la institución donante, esto sin contraponer la esencia y los fines de nuestro proyecto.

Donativos

Los procuradores de fondos han identificado los motivos por los que la gente da dinero; es importante conocerlas para identificar a nuestros futuros donantes (Kotler, 1997):

- Necesidad de autoestima: Algunas personas basan su autoestima y su imagen en las donaciones porque donar dinero les hace sentirse bien; el sentimiento opuesto sería la vergüenza o culpa.
- Necesidad de reconocimiento de los demás: Hay quienes sienten una necesidad imperiosa de pertenencia. A estas personas, dar les ayuda

- a construir un estatus social o un prestigio a los ojos de los demás. Desean que se les reconozca públicamente por sus buenas acciones.
- **Orgullo de asociación:** La gente se siente orgullosa de asociarse con determinada organización, sus programas y su personal. El orgullo se puede alimentar con comunicados y celebraciones especiales.
 - **Sensación de responsabilidad con la comunidad, amor por las artes:** La gente puede dar dinero porque cree firmemente en el valor de las artes, y se siente moralmente responsable de apoyarlas. Incluso la gente que, rara vez o nunca, asiste a conciertos de música clásica o al ballet, puede creer que esas formas de arte son importantes para la comunidad, y decide ayudar a mantenerlas.
 - **Buenos negocios:** muchos propietarios de negocios se forjan una mejor reputación y mayor notoriedad apoyando a organizaciones dignas de consideración.
 - **Donantes de persona a persona:** hay quienes donan porque se los ha pedido alguien de su agrado y a quien respetan.
 - **El donante por molestia:** Muchas personas donan por quitarse de encima a la persona que lo pide. Este es un motivo por el que el *telemarketing* y la venta personalizada es tan eficaz. Una carta se puede ignorar; a una persona, no.
 - **Tradición familiar:** Algunas personas dan dinero a alguna organización porque sus padres siempre lo han hecho.
 - **Consideraciones de planificación financiera:** Hay quienes dan dinero por consideraciones de planificación financiera, como las ventajas fiscales que ello implica.

La gente hace donaciones por diversos motivos, pero la razón principal es la confianza, tanto en el equipo que está al frente de la organización como en los objetivos que persigue ésta y su trayectoria. Las organizaciones artísticas y culturales pueden acercarse a las empresas para solicitar donativos en especie. Productos: empresas de equipos de oficina pueden aportar computadoras, sillas, escritorios o productos tecnológicos para el trabajo organizativo; espacio: instituciones administradoras de teatros y auditorios para las presentaciones; servicios: imprentas que realizan la publicidad impresa; experiencia: agencias de publicidad para desarrollar la campaña de comunicación del proyecto. Siempre se debe ofrecer asegurar a los donantes que su donativo mejorará la imagen de su empresa al relacionarlo con un proyecto de alto impacto en la comunidad.

La gente también puede donar tiempo, el cual es un recurso muy valioso para los proyectos. Los voluntarios se ofrecen a participar en proyectos culturales siempre y cuando se sientan identificados con la causa que éstos persiguen, lo cual les da un sentido de pertenencia. Los voluntarios, a cambio, reciben la oportunidad de entrar gratuitamente a los eventos que realice la organización, reciben playeras, gorras, distintivos que los identifican como parte activa del proyecto.

Algunas organizaciones ofrecen cenas o fiestas exclusivas para agradecer la importante participación de los voluntarios en el proyecto. El objetivo es hacer sentir útil, apreciado y gratificado a cada participante por el tiempo otorgado a las actividades de la organización.

Membresías

La estrategia para recaudar donativos de donantes individuales es a través del ofrecimiento de membresías. Existirán diferentes categorías, dependiendo del rango del monto a donar serán los beneficios que se otorgarán.

En nuestra página de internet debemos tener un *banner* donde aparezca el botón “Donar ahora”, el cual llevará al posible donante a una sección donde pueda ver los beneficios y categorías de su donativo.

Esa sección debe mostrar testimonios de gente que es miembro donador como herramienta para convencer al posible donante, así como unir fotografías de caras felices, tanto de donantes como de los artistas del proyecto.

Cuadro de categorías de membresías

Categoría	Monto	Beneficios
Entusiasta	\$500	Asiento preferencial para 2 boletos. 10% de descuento en boletos.
Colaborador	\$1,000	Entusiasta: + CD del grupo "X". + Mención en página de internet.
Benefactor	\$5,000	Colaborador: + 2 boletos de cortesía al año. + Mención en programas de mano.
Patrono	\$10,000	Benefactor: + 4 boletos de cortesía al año. + 2 boletos para fiesta "after show". + Mención en programas de mano. + Cena de gala para 2.

De la misma manera, se debe crear una tabla de beneficios para los donantes corporativos o fundaciones, en donde los montos y las recompensas sean mayores.

Para calcular el valor de los donativos que esperamos obtener, debemos hacer una proyección, una tabla donde anotemos los donativos estimados por categoría, éstos serán nuestras metas por este concepto.

Categoría	Donadores prospectos	Monto	Subtotales
Entusiasta	20	\$500	\$10,000
Colaborador	10	\$1,000	\$10,000
Benefactor	4	\$5,000	\$20,000
Patrono	2	\$10,000	\$20,000
Total			\$60,000

Beneficios fiscales para donadores

Fiscalmente hay ciertas ventajas que el gobierno otorga a los donadores que aportan fondos a organismos debidamente constituidos que están dados de alta como “donatarias autorizadas”.

La ley dice que las asociaciones civiles están dedicadas a:

1. Promover y difundir música, artes plásticas, artes dramáticas, danza, literatura, arquitectura y cinematografía, así como al apoyo de las actividades de educación e investigación artística relacionadas con dichas artes¹⁵.
2. La protección, conservación, restauración y recuperación del patrimonio cultural de la nación (bienes muebles e inmuebles de carácter arqueológico, artístico e histórico) en los términos de la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas, y la Ley General de Bienes Nacionales.
3. La protección, conservación, restauración y recuperación del arte de las comunidades indígenas en todas las manifestaciones de sus propias lenguas, usos y costumbres, artesanías y tradiciones de la composición pluricultural que conforma el país.
4. La instauración y establecimiento de museos y bibliotecas que permitan el acceso al público en general¹⁶.

Hay una serie de requisitos¹⁷ que las organizaciones culturales deben cumplir para poder acreditarse como donatarias autorizadas. Una vez obtenida la autorización, nuestros donadores podrán hacer deducibles sus donativos de acuerdo a las siguientes consideraciones lo cual es una herramienta más para convencerlos de donar a nuestra causa:

1. Las personas físicas pueden deducir los donativos no onerosos ni remunerativos que otorguen a las personas morales autorizadas para recibir donativos deducibles, incluidos los que se otorguen a las Comisiones de Derechos Humanos que tengan el carácter de organis-

¹⁵ De conformidad con la Ley que crea al Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, así como de la Ley Federal de Cinematografía.

¹⁶ Artículo 114 del Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

¹⁷ ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia_servicio_ftp/publicaciones/folleto08/donatarias2008.pdf

mos públicos autónomos y que tributen conforme al Título III de la Ley del Impuesto sobre la Renta, siempre y cuando el monto total de dichos donativos no exceda 7% de los ingresos acumulables que sirvan de base para calcular el impuesto sobre la renta a cargo del contribuyente, persona física en el ejercicio inmediato anterior a aquél en el que se efectúe la deducción.

2. Las personas morales pueden deducir los donativos no onerosos ni remunerativos que otorguen a las personas morales autorizadas para recibir donativos deducibles, incluidos los que se otorguen a las Comisiones de Derechos Humanos que tengan el carácter de organismos públicos autónomos y que tributen conforme al Título III de la Ley del Impuesto sobre la Renta, hasta por una cantidad que no exceda de 7% de la utilidad fiscal obtenida en el ejercicio inmediato anterior a aquél en el que se efectúe la deducción.
3. En el caso de donativos en especie, pueden deducir el importe que corresponda de conformidad con las disposiciones fiscales.

Patrocinios

Las empresas cuentan con un presupuesto para publicidad o relaciones públicas para dar a conocer sus productos o servicios. El patrocinio es una estrategia de publicidad que se usará como parte de una campaña de comunicación. Las mismas buscan relacionar su marca con algo que le agregue valor a la misma, otorgándole prestigio, popularidad, exclusividad, originalidad, o alguna otra característica, dependiendo del enfoque de su campaña publicitaria o de la política de comunicación de cada empresa.

Las compañías manejan sus presupuestos anualmente, por lo que, si queremos entrar en sus planes, debemos presentar nuestro proyecto el año anterior a la realización del mismo. De esta manera damos oportunidad a la empresa a que considere en su plan anual de mercadotecnia el relacionar su marca con nuestro proyecto, a través de la campaña de lanzamiento de un producto, como estrategia de recordación de marca o como parte su campaña de difusión de responsabilidad social.

Las empresas se trazan sus objetivos que lograrán por medio de su plan estratégico de comunicación, en el cual estarán contenidas varias campañas estacionales a lo largo del año, dependiendo de las líneas de negocio y los productos que éstas manejan. Los objetivos que le permiten alcanzar los patrocinios a las empresas, son:

- Notoriedad de marca
- Posicionamiento
- Impulso de las ventas
- Motivación internas/ cultura corporativa
- Sinergias con otros elementos de *marketing* y comunicación

Los aspectos que una empresa va a considerar al momento de elegir a quién patrocinar, son los siguientes:

- Inversión
- A quién va dirigido
- Afluencia esperada
- Prestigios/ edición del evento
- Impactos de la marca en medios masivos y selectivos
- Cómo se medirá el impacto en ventas o en recordación de la marca, o en el ámbito social (cobertura de medios)
- Beneficios más allá de la presencia de marca

Esta información nos revela lo que busca una empresa en un producto o servicio a patrocinar, por lo tanto debemos tomar en cuenta estos elementos, incluyéndolos en nuestra propuesta de solicitud de patrocinio, también enfocándonos en ofrecer lo que la empresa patrocinadora espera obtener del proyecto patrocinado.

Como podemos ver, dentro de nuestra cartera de patrocinadores debemos incluir medios de comunicación, que normalmente patrocinan en especie, y patrocinadores comerciales que aporten efectivo. Los primeros contribuirán en gran medida a que los segundos decidan apoyarnos.

Como parte de la estrategia de patrocinios, debemos hacer una tabla de beneficios que se otorgarán a los patrocinadores de acuerdo a los montos que aportarán. Para ofrecer diferentes niveles de patrocinio de acuerdo con la capacidad y la intención de nuestros prospectos, debemos crear una tabla en donde se otorguen diferentes paquetes de beneficios a los interesados, de acuerdo al monto que aportarán al proyecto. Así lo podemos ver en el ejemplo siguiente:



Cuadro de beneficios a patrocinadores

Montos a aportar	Paquete	Categoría	Beneficios
\$5,000	1	Básico	+ Logo en programa de mano y pendones. + 2 boletos.
\$10,000	2	Bronce	Paquete 1 + Mención en Radio. + 4 boletos.
\$15,000	3	Plata	Paquete 2 + Mención en TV. + 6 boletos.
\$20,000	4	Oro	Paquete 3 + 6 boletos fiesta "after show". + Cena de gala para 2.

Una vez establecidos los paquetes de patrocinios, debemos elaborar una proyección de los mismos, de acuerdo al estimado que nos pongamos como meta.

Categoría	Monto	Patrocinadores prospectos	Subtotales
Básico	\$5,000	6	\$30,000
Bronce	\$10,000	4	\$40,000
Plata	\$15,000	2	\$30,000
Oro	\$20,000	1	\$20,000
Total			\$120,000

Se pueden hacer patrocinios cruzados en especie. Ejemplo: las cenas de gala para 2 personas serán otorgadas por un restaurante de lujo, patrocinador al que le daremos el beneficio del paquete 2 a cambio de las 10 cenas.

Los patrocinios en especie son tan importantes como los que son en dinero, si no es posible obtener 100% del costo de los servicios del pro-

veedor/patrocinador, por lo menos debemos conseguir un buen descuento sobre su tarifa regular. Algunos ejemplos son:

- Aerolíneas.- Boletos de avión de artistas
- Hoteles.- Hospedaje de artistas
- Imprentas.- Publicidad impresa y diseño
- Estaciones de Radio y TV.- Difusión de *spots* publicitarios
- Periódicos y revistas.- Inserciones publicitarias
- Arrendadoras de autos.- Transporte local de artistas y de equipo

Eventos especiales

Como parte del programa de procuración de fondos de un proyecto cultural, los eventos especiales tienen varios beneficios para la organización. Este programa deberá ser lo suficientemente atractivo para que el público donador se interese en asistir y pagar un boleto a un precio un poco más elevado por una buena causa. Es una fuente de recursos para fortalecer el proyecto, a través del ingreso por taquilla o donativos. En el evento, nuestros candidatos a donantes y futuros patrocinadores podrán conocer el proyecto a detalle, con el apoyo de material impreso y de la asistencia de los propios organizadores.

Por otro lado, el evento nos dará visibilidad tanto en el público asistente y su círculo de influencia como en los medios de comunicación, lo cual funcionará como publicidad para nuestro proyecto cultural.

Contar con personajes importantes en el evento, como artistas, políticos, deportistas o empresarios, le dará mayor relevancia al evento y un mayor poder de convocatoria. Cuando las celebridades concuerdan con la pertinencia y relevancia del proyecto, y se identifican ellos con el mismo, no dudarán mucho en participar.

Hay casos de grupos musicales que necesitan obtener fondos para pagar la grabación de su disco, por lo que organizan un concierto en donde el precio de la taquilla incluye el CD como regalo, cuyo costo de reproducción es mínimo, y es un incentivo para tener una venta abundante en taquilla.

Una degustación de vinos para recaudar fondos, donde se invite al embajador del país de procedencia del vino, será un gran atractivo para que el público asista. El restaurante pone el lugar, la bodega de vinos las botellas y la celebridad su presencia, de tal manera que el restaurante gana con la

gente que se queda a cenar, la bodega con la difusión de su producto y el embajador con la buena imagen que ofrece su país al exterior.

El éxito de un evento dependerá del balance final que podamos obtener, si los costos por realizar el evento son tan altos como el ingreso que éste proporcionará al proyecto, de poco servirá el esfuerzo realizado y el tiempo invertido en esta actividad. Un buen plan para organización de un evento debe tener en su *checklist* los siguientes elementos:

Evento:	
Lugar: Fecha:	Ok
Contratación de los espacios	
Renta de mesas, sillas, sonido, etc.	
Material entregado durante el evento	
Espectáculo, alimentos, bebidas	
Invitaciones y su distribución	
Boletos y venta de boletos	
Tema del evento	
Presupuestos	
Atención de personalidades	
Distribución de espacios	
Decoración	
Búsqueda de patrocinios	
Transporte	
Reconocimientos	
Espacio para patrocinadores	
Publicidad y medios	
Gastos varios	

Para su realización deberá considerarse la temporada del año, el clima, la zona donde se llevará a cabo, accesibilidad, prestigio, etc., para hacer que asistan nuestros posibles donantes sin ninguna dificultad.

IV. Plan de gestión de fondos

Toda organización cultural deberá designar a una persona o equipo de personas que serán los responsables de elaborar y ejecutar el plan de gestión de fondos. En la mayoría de las organizaciones culturales, el director general es quien estará directamente involucrado en esta actividad. En organizaciones un poco más grandes, podrán contar con un procurador de fondos que se encargará de la planeación, ejecución y control del plan para conseguir los recursos con el apoyo absoluto del director general.

En otras organizaciones, el patronato o el consejo de la misma tendrán esta función como parte medular de sus funciones. Los grupos de voluntarios o amigos activos del proyecto desempeñarán un papel importante en esta actividad.

El plan de gestión de fondos seguirá el siguiente flujo:



Selección de fuentes de ingresos

Hay que revisar las fuentes de ingresos que existen y elegir aquellas que se adecúen al proyecto que vamos a realizar. Analizaremos, de acuerdo a la naturaleza de nuestro proyecto, a cuáles de ellas tenemos acceso, con cuáles cumplimos los requisitos solicitados, y cuáles están vigentes, por la época del año, como en el caso de los programas de CONACULTA y de las fundaciones.

Presupuesto de ingresos

Este reporte financiero incluye las fuentes de ingresos y los montos que esperamos recaudar. Estas fuentes serán nuestras metas financieras.

Mientras que en el presupuesto de egresos tenemos datos reales con los que vamos a trabajar, en el caso del presupuesto de ingresos trabajaremos con pronósticos, es decir, montos que suponemos vamos a conseguir de acuerdo a nuestro plan. Esto es porque dependemos de que obtengamos la beca solicitada; que la taquilla llegue a recaudar lo que proyectamos en el análisis de ingresos por taquilla; que los patrocinios solicitados se concreten, etc.

Al igual que el presupuesto de egresos, este presupuesto se deberá revisar constantemente para que refleje la realidad de acuerdo a las condiciones del entorno. Esto es, si no tuvimos éxito en obtener recursos de una de las fuentes pronosticadas, buscaremos otra fuente alterna a ésta, y así hasta llegar a nuestra meta establecida a través del presupuesto.

Por lo tanto, debemos estar abiertos y optimistas para enfrentarnos a todas las posibilidades, adversas y benéficas, que se presenten en el camino.

Presupuesto de ingresos			
Festival: "Jazz por las letras"			
Fuente	Tipo de aportación	Procedencia	Monto
Taquilla	Dinero		\$80,000.00
Subsidios públicos	Dinero		\$80,000.00
Becas	Dinero		\$50,000.00
Donativos	Dinero		\$15,000.00
Donativos	Especie		\$15,000.00
Patrocinios	Especie		\$50,000.00
Total			\$290,000.00

Este presupuesto es el resultado final, pero procede de un presupuesto desglosado que se hace inicialmente, donde viene a detalle la procedencia de cada rubro.

Desglose del presupuesto de ingresos

Festival: "Jazz por las letras"			
Fuente	Tipo de aportación	Procedencia	Monto
Capital propio	Dinero		\$0
Aportaciones	Dinero		\$0
Taquilla	Dinero	Boletos individuales	\$60,000
Taquilla	Dinero	Venta de grupos	\$20,000
Venta de funciones	Dinero		\$0
Subsidios públicos	Dinero	CONACULTA	\$50,000
Subsidios públicos	Especie	Dirección de Cultura	\$30,000
Becas	Dinero	Fundación Bancomer	\$50,000
Donativos	Dinero	Pinturas COMEX	\$10,000
Donativos	Dinero	Alianza Francesa	\$5,000
Donativos	Especie	Universidad Americana	\$15,000
Patrocinios	Dinero		\$0
Patrocinios	Especie	Volaris	\$10,000
Patrocinios	Especie	Hotel Fiesta Inn	\$10,000
Patrocinios	Especie	Restaurante T & B	\$10,000
Patrocinios	Especie	Corona	\$10,000
Patrocinios	Especie	Coca Cola	\$10,000
Comercialización	Dinero		\$0
Evento especial	Dinero		\$0
Coproducción	Dinero		\$0
Préstamo	Dinero		\$0
Total			\$290,000

Solicitud de fondos y carpeta de presentación

La carpeta de presentación es el documento en donde vamos a plasmar el proyecto que vamos a realizar, anexando a ésta nuestra solicitud de fondos. Esta carpeta se entregará a la persona a quien le vamos a solicitar recursos.

Dependerá de la fuente de financiamiento el tipo de carpeta que elaboraremos. Las fundaciones e instituciones de gobierno solicitan información más extensa del proyecto; la mayoría de ellas ya tienen sus formatos de solicitudes definidas y hay que apegarse a ellas.

En el caso de empresas patrocinadoras, la información proporcionada debe ser más concisa, donde se resalten los beneficios que el patrocinador tendrá a cambio de su aportación. De hecho, se debe presentar un resumen en una sola hoja donde describamos los puntos más importantes del proyecto y de la solicitud.

Los siguientes son los elementos que integran una propuesta en la carpeta de presentación (Jiménez, 2001):

- Carta de presentación de la solicitud, firmada por el responsable del proyecto, la presidencia de la junta directiva, la presidencia del patronato y/o por el director de la institución. Nunca se debe entregar una propuesta sin carta.
- Verifique que va dirigida a la persona indicada, y que su nombre y domicilio sean correctos.
- Nombre del proyecto. Generalmente no más de diez palabras. Procure que el título exprese el sentido del proyecto.
- Resumen del proyecto. En menos de doscientas palabras describa el propósito de la propuesta, los tiempos y requerimientos financieros, de manera que quien la lea pueda enterarse rápidamente de qué se trata y desee seguir leyendo la propuesta.
- Planteamiento del problema o descripción de las necesidades a atender con el proyecto, definir los tipos de públicos a atender y reconocer lo que se ha hecho en el pasado o se realiza en el presente por otros grupos o por la organización que presenta la solicitud. Sea breve y claro.
- Metas que sean específicas, explícitas y medibles, con respecto a lo que el proyecto habrá de lograr al atender los problemas descritos en el punto anterior. Las metas hablarán de la viabilidad del proyecto. No sea demasiado ambicioso a tal grado de hacerlo inalcanzable. Las metas no necesariamente tienen que ser cuantiosas, pueden ser cualitativas.

- **Métodos.** El cómo se relaciona con el qué de las metas. Es la descripción detallada de las actividades a instrumentar para ofrecer una solución al problema.
- **Mecanismos de evaluación.** Describa las herramientas y procedimientos para determinar si se logran las metas y si los métodos han sido apropiados.
- **Perspectivas.** Haga un breve análisis acerca de cómo puede continuar el programa en el futuro. Agregue una evaluación de los requerimientos de recaudación a largo plazo y las fuentes para obtener ese apoyo.
- **Presupuesto desglosado.** Señale personal, equipos, instalaciones, viajes, comunicaciones, etc. No solicite rubros en los que no suele aportar. Garantice esos gastos con otras fuentes. Incluir las aportaciones diversas que se hayan logrado o que se tengan en perspectiva. Igualmente señalar la aportación que realiza la propia organización, grupo o compañía. En este caso es importante asignarle un valor estimativo al trabajo voluntario, al equipo y mobiliario o materiales que se aportarán al proyecto, lo mismo que cualquier otro tipo de aportación.
- **Calendario de trabajo detallado.**
- **Cartas de aval y/o de interés de otros organismos que colaborarán en el proyecto.**
- **Materiales de apoyo:** videos, discos compactos, reseñas de prensa, textos, fotografías, etc.

Elaboración de base de datos

Una vez realizada la estimación de recursos que obtendremos a través de las fuentes seleccionadas, debemos elaborar una base de datos, donde tengamos toda la información de nuestros prospectos, es decir, las personas u organizaciones a quienes solicitaremos que aporten recursos a nuestro proyecto.

Esto nos servirá para tener organizados los datos de cada uno de nuestros prospectos, y con ello llevar un buen control de citas, llamadas telefónicas, entrevistas personales y comentarios importantes. Estos comentarios pueden ser gustos particulares del prospecto (música, deportes, literatura, viajes), afinidad con el proyecto o con los organizadores (equipos deportivos, grupos musicales, instituciones educativas, eventos), datos que nos ayuden a establecer un vínculo con el prospecto que contribuya a que éste aporte a nuestra causa.

Como hemos visto anteriormente, debemos contactar empresas u organizaciones que su servicio o producto tenga relación potencial con nuestro proyecto. Para empezar a crear nuestra base de datos, debe considerarse que internet es una fuente importante de información; la gran mayoría de las organizaciones candidatas para aportar recursos las podemos encontrar en la red.

Asistir a ferias y expos de las empresas culturales, o de industrias que consideremos puedan ser prospectos para nuestros proyectos, es importante para compartir experiencias con colegas y organizaciones que pudieran formar parte de nuestra base de datos.

Empresas de giros como bebidas, comunicaciones, alimentos y medios, son las que normalmente patrocinan los proyectos culturales y artísticos. Pero no son las únicas, por lo debemos abrir nuestro abanico de opciones. Debemos tener los ojos y oídos bien abiertos para ver qué empresas están apoyando a proyectos culturales similares al nuestro, para incluirlos en nuestra base de datos e ir a tocar sus puertas.

Nuestra base de datos la iremos incrementando a través del tiempo. Cada vez que identifiquemos un posible donador o patrocinador, debemos agregarlo en ella, incluso aunque no estemos trabajando en determinado proyecto en ese momento, seguramente nos será de gran utilidad en el futuro.

Para ello debemos incluir los siguientes datos en forma tabular, preferentemente en programas como Excel, Access o algún otro software de creación de base de datos. Estos son los datos que sugerimos debe contener una base de datos:

- Nombre de la empresa u organización
- Nombre del contacto
- Contacto de referencia
- Puesto
- Teléfono
- Correo electrónico

Contacto y entrega de la propuesta

Aunque el orden de hacer contacto con los prospectos es variable, se sugiere que el primer contacto sea por correo electrónico, anexando un resumen muy breve de nuestro proyecto. Una semana después se puede hacer contacto telefónico con la persona, y agendar una cita con el tomador de

decisiones de la organización contactada. En esta entrevista personal le entregaremos la carpeta del proyecto a nuestro interlocutor, y dependiendo del desarrollo de la entrevista estableceremos los próximos contactos que realizaremos.

Los empleados de las organizaciones generalmente están muy ocupados en sus operaciones diarias, por lo que debemos considerar hacer nuestra exposición del proyecto en 15 o 20 minutos. La misma deberá ser atractiva desde el principio para quien la recibirá. Una breve explicación del resumen ejecutivo de nuestro proyecto donde se incluyan los objetivos del mismo y el impacto social, cultural y económico que éste arrojará, será de suma importancia mencionarlos ante nuestros prospectos donantes. En el caso de empresas patrocinadoras, lo que éstas quieren escuchar es el mercado a quien va dirigido nuestro proyecto y el impacto que tendrá la exposición de su marca en los medios donde se difundirá el proyecto.

Debemos evitar el error de leer el proyecto que le entregaremos al prospecto, ya que, si se interesa, él se encargará de revisar los detalles posteriormente.

Seguimiento de cita

Es de vital importancia dar seguimiento a las citas que tengamos con nuestros prospectos, ya que nosotros somos los interesados en su respuesta favorable. Por lo tanto, debemos tener bien organizada nuestra agenda y nuestro archivo de control de citas.

Se debe crear un documento donde se resuma lo conversado en las citas con nuestros prospectos, lo cual permitirá llevar una historia del desarrollo que se tiene con cada contacto. Estos son los datos que debe tener nuestro documento de seguimiento de citas.

- Proyecto
- Nombre de la empresa u organización
- Nombre del contacto
- Teléfono
- Correo electrónico
- Apoyo económico solicitado
- Apoyo en especie
- Paquete de intercambio
- Compromisos adquiridos

- Condiciones
- Interés en futuros proyectos
- Fecha de primer contacto
- Comentarios
- Segundo contacto
- Comentarios
- Tercer contacto
- Comentarios

Fortalecimiento de la relación

Una vez que hemos obtenido la aportación solicitada por parte de la persona u organización, debemos continuar con la relación entre el proyecto y ellos.

Podemos enviar correos electrónicos o impresos, informándole de nuestras actividades durante el año, así como reseñas de medios de comunicación que hagan referencnuestra actividad, con el fin de que conozca más a fondo el desarrollo de la organización.

Debemos hacer lo mismo con los prospectos que no aportaron esta vez a nuestro proyecto. Como donadores o patrocinadores en potencia, estarán al pendiente de nuestro desarrollo, y cuando llegue el momento en que estén convencidos que vale la pena aportar, lo harán sin titubear.

Podemos enviarles invitaciones ocasionales a nuestras presentaciones, conciertos, exhibiciones, eventos especiales, etc., para que conozcan de cerca lo que hacemos y que tengan un contacto personal con los miembros de nuestra organización.

Evaluación

Es importante evaluar las estrategias y actividades realizadas para la obtención de fondos con el propósito de identificar qué es lo que se hizo bien y lo que no deberemos hacer en futuros proyectos.

Revisar nuestras metas y ver qué porcentaje de éstas fue concretado, nos permitirá ubicar el grado de eficacia de nuestro plan de obtención de fondos, ya que éste será perfectible.

Debemos evaluar tanto la fase de planeación como la de ejecución del plan. Para ello se deberán crear indicadores que permitan tener una evaluación más objetiva. Si bien el resultado depende de infinidad de variables,

las cuales en su mayoría no están en nuestras manos, mientras mejor apliquemos la metodología y la manera de ejecutar la procuración de fondos, la posibilidad de éxito será mayor.

Ejercicio: Diseño de mi plan de gestión de fondos

1. Elabora un presupuesto de egresos en donde incluyas todos los gastos que tendrá tu proyecto.
2. Elabora un plan de gestión de fondos que contemple las siguientes actividades:
 - Elabora un presupuesto de egresos.
 - Elabora un flujo de efectivo.
 - Haz una lista de las fuentes de financiamiento a las que podrías recurrir, y sigue la estrategia correspondiente a cada una de ellas cuando las contactes.
 - Realiza un análisis de ingresos por taquilla.
 - Elabora un cuadro de membresías para donadores.
 - Elabora una proyección de donadores.
 - Elabora un cuadro de intercambios de patrocinios.
 - Elabora una proyección de patrocinadores.
 - Elabora un presupuesto de ingresos a partir de lo que calcules recaudar en cada fuente.
 - Elabora tu carpeta de presentación.
 - Crea una base de datos con los prospectos que contactarás.
 - Entra en contacto con al menos 20 prospectos de tu base de datos para concertar una cita.
 - Entrega tu carpeta de presentación a los prospectos contactados.
 - Da seguimiento a tus citas y registra los resultados de tus conversaciones.
 - Haz una evaluación de los resultados de tu plan de gestión de recursos.

Autoevaluación

Indicador	Sí	No
El presupuesto de ingresos contempla todos los gastos del proyecto.		
El calendario atiende las fechas de entrega de solicitudes de las fundaciones o instituciones.		
Cuenta con toda la información y documentación que piden en la solicitud de la institución.		
Tienes conocimiento de otros proyectos o empresas que han patrocinado tus posibles fuentes.		
El valor del plan de beneficios es atractivo para la empresa patrocinadora y para el proyecto.		
En el presupuesto de ingresos se incluyen todos los gastos que tendrá tu proyecto.		
La carpeta de presentación incluye las metas del proyecto.		
La carpeta de presentación contiene una descripción clara de lo que es el proyecto.		
Hay claridad en el presupuesto de egresos.		
La base de datos tiene información actualizada.		
Tus contactos son las personas que tienen el poder de decisión de aportar en su organización.		
El plan cuenta con un formato eficiente de seguimiento y control de citas.		

Fuentes de consulta

- A.A.V.V. (2005), *El pequeño Larousse*. México: Larousse.
- Organización de Estados Iberoamericanos (2000), *Informe de México, Financiamiento público del sector cultural*. Madrid: OEI. Disponible: <http://www.oei.es/cultura2/mexico/indice.htm>
- Coehello, Teixeira (2000), *Diccionario Crítico de Política Cultural: Cultura e Imaginario*. Tlaquepaque: CONACULTA, ITESO.
- Colbert, Francois (2003), *Marketing de la Cultura y las Artes*. Barcelona: Ariel. Disponible en: <http://books.google.com.mx/books?id=q0iEKjvnOvUC&lpg=PA1&hl=es&pg=PA1#v=onepage&q&f=false>
- Grass, Aline (2005), *Procuración de fondos para la promoción cultural*. México: Conaculta.
- Jiménez, Lucina y King, Cristina (2001), *Gestión cultural para profesionales y administradores de proyectos artísticos. Estrategias para recaudar fondos y desarrollar públicos*. México: Miranda Foundation.
- Kotler, Philip (1997), *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Fundación Autor.
- Langley, Stephen (1980), *Theatre Management and Production in America*. New York: Drama Book Publishers.
- Martinell, Alfons (2001), *Diseño y elaboración de proyectos de cooperación cultural*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos.
- Richero, Alicia (2001), *Eventos. Guía Práctica para la Planeación y Ejecución*. México: Trillas.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2010), "Artículo 114", *Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta 2010*. México: SHCP
- Warwick, Mal (1995), *Fundraising Strategy is Right for You?* Berkely: Changing America.

Sitios web recomendados

- Banco Interamericano de Desarrollo: <http://www.iadb.org/es/temas/cultura/cultural-center/centro-cultural-del-bid,1664.html>
- Centro Mexicano para la Filantropía: <http://www.cemefi.org>
- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes: <http://www.conaculta.gob.mx>
- Festivals: www.festivals.com
- Fondo Jalisco de Fomento Empresarial: <http://www.fojal.jalisco.gob.mx>
- Fondo Nacional para la Cultura y las Artes: <http://fonca.conaculta.gob.mx/programas.html>
- Foundation Center: <http://www.foundationcenter.org>
- Fundación cultural Bancomer: http://www.bancomer.com.mx/nuestrom/nuestrom.asp?mainf=nuemu_perco_funbb_fomcu_main.html
- Sistema de Administración Tributaria: ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia_servicio_ftp/publicaciones/folleto08/donatarias2008.pdf
- Sistema de información cultural: <http://sic.conaculta.gob.mx>
- "Tu patrocinio, tu portal líder en patrocinio y RSE": <http://www.tupatrocinio.com>
- Organización de Estados Iberoamericanos: <http://www.oei.es>
- Unión Europea: http://ec.europa.eu/delegations/mexico/funding_opportunities/grants

Cuaderno 3

Estrategias de comunicación de la cultura

Luis Gabriel Hernández Valencia



Contenido

I. Conceptos básicos para la comunicación de la cultura	107
II. Herramientas de alcance individual-comunitario	115
III. Herramientas de alcance masivo	127
IV. Plan básico para la comunicación de la cultura	137

Introducción

“Todo comunica”

Todo comunica, las cosas más sencillas tienen una carga de significado que se interpretan conforme a la trayectoria de vida y al entorno. Todos poseen elementos que permiten “leer” lenguajes, posturas, ritos o costumbres. Cualquier gesto, imagen o palabra nos remite a un referente. Por ello es importante tener un conocimiento de determinadas herramientas que permitan dar a conocer las actividades, y por otro lado, concretar los objetivos en torno a las acciones culturales que se planeen realizar.

Este cuaderno está mediado por dos grandes conceptos: cultura y comunicación. Ambos son muy complejos y extensos. La cultura se entenderá como el resultado de procesos humanos para brindar un significado a los entornos; con una visión más totalitaria, todo es cultura, todo aquello que se produce para darle sentido a la vida. Bajo esta premisa, la cultura es aquello que brinda identidad y que permite obtener mayor conocimiento del mundo.

La comunicación es el proceso del entendimiento entre uno o más individuos. Para ello, se recurre al concepto de Antonio Paoli (1977): “poner significados en común”. Implica la idea de tener referentes similares entre las personas que consuman la información para anticipar que los mensajes sean efectivos. Por ejemplo, la palabra “estropajo” es conocida en Jalisco como la fibra que sirve para frotar el cuerpo, pero si una persona del D.F. nos pregunta por “zacate”, nuestro referente será el pasto, y no pensaremos que está refiriéndose al “estropajo”. Es decir, aunque hablamos el castellano, en su variante mexicana, no tenemos un significado en común que nos permita entender lo que el otro dice; esto es lo importante para que podamos tener una buena comunicación, significados en común. La mejor comunicación es aquella que reúne los siguientes requisitos: directa, clara y corta, ya que si comenzamos a interactuar bajo demasiada información, corremos el riesgo de que no se entienda aquello que se quiere comunicar.

El presente cuaderno está dividido en tres partes. La primera es un breve esbozo teórico sobre la comunicación de la cultura, con algunos términos que refieren a las partes o los procesos que intervienen en este ámbito. La segunda parte es la noción y explicación de algunas herramientas de difusión; no son todas las existentes, es un esbozo que permite dar una idea de los alcances y formas que se pueden aplicar dentro de la acción cultural. La tercera parte y última se aboca a la definición de los elementos para un plan de acción que permita identificar necesidades y técnicas.

La intención de presentar diversas herramientas y establecer un plan de comunicación de la cultura, es brindar un contexto general que permita tomar decisiones adecuadas al quehacer como gestores culturales. Es importante que el gremio de los gestores culturales atienda las necesidades específicas del oficio. En este caso, no es una difusión de contenidos en sí lo que se quiere lograr, sino la articulación de una estrategia coherente con los objetivos de desencadenar procesos, o de crear públicos, o de estimular una acción cultural concreta.

Tampoco se piensa que el gestor deba ser multifuncional; lo puede ser, pero la intención es que el gestor coordine los distintos esfuerzos y pueda conformar un equipo de trabajo que abarque las diversas necesidades, logrando concretar sus objetivos. Espero que estos apoyos sean de utilidad y puedan sacarle el mayor provecho posible.

I. Conceptos básicos para la comunicación de la cultura

La comunicación de la cultura es la planeación y las estrategias que se utilizan para dar a conocer la acción cultural. Se propone a través de la experiencia y socialización del concepto, entender a la acción cultural como el conjunto de elementos que intervienen en la consecución de un objetivo en el ámbito cultural que conlleva diversas actividades para lograr tal fin. En este sentido, la comunicación de la cultura está entrelazada con todos los niveles y etapas del trabajo cultural, desde la forma en que se actúa ante el público, los agentes que intervienen (individuos e instituciones) y los resultados obtenidos.

Regularmente algunos eventos que están dentro de la acción cultural pueden no tener el éxito que se anticipa, debido a la no planeación o sistematización de la experiencia en torno a la comunicación que se hace de ello. Las necesidades atendidas a veces se tornan “cotidianas” o “rutinarias” y no permiten entender si el entorno ha cambiado o si la rutina es la adecuada para convocar los resultados esperados.

En este caso, es necesario establecer un horizonte en común con los interlocutores, así como un plan que atienda esas necesidades, con base en los recursos disponibles (no sólo económicos, la mayoría de las veces los humano-sociales son más importantes) para brindar la atención que requiere la acción cultural.

Así, comunicar la cultura conlleva definir qué procesos o elementos están en juego en el entorno del trabajo. La necesidad de nombrar aquello con lo se trabaja es importante para clarificar la labor ejercida. En el caso se toman términos de la comunicación, de la publicidad, de la sociología, de la administración, de la psicología, entre otros. No se trata de realizar todo un despliegue de conceptos, sino definir aquellos que ayudarán al trabajo.

Comunicar, Difundir, Promover, Gestionar

Es necesario comenzar por definir algunos procesos que intervienen en la comunicación de la cultura por nivel de complejidad. Existen diferencias pequeñas entre comunicar, difundir, promover y gestionar, pero es importante definir las para que se logre el propósito adecuado. Los señalaremos por niveles:

Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV
Comunicar	Difundir	Promover	Gestionar
Se entiende como el primer nivel que abarca todas las etapas. Se refiere a compartir información a otra persona, teniendo un lenguaje común (palabras, gestos, entre otros) que permita darse a entender con los demás.	En él, la intencionalidad es mayor, permite transmitir contenidos que tienen una especialización. Hay un propósito específico para extender una información.	Es el impulso que se le da a algo para lograr un proceso en la realización de un logro. Conlleva un objetivo que abarca una temporalidad mayor, tratando de establecer un conocimiento o práctica que perdure en las personas.	Compuesto de procesos y actividades, involucra un trabajo más amplio y la planeación sistemática de los esfuerzos para lograr el fin propuesto.
Ejemplo	Ejemplo	Ejemplo	Ejemplo
Dar una orden o compartir una información.	Compartir información con un público mayor, y esperando una respuesta a ello, como la invitación a un concierto.	La formación de públicos en una actividad particular, como la costumbre de asistir a eventos musicales.	La formación de público en torno a una institución (museística, centro cultural, etc.), involucra no sólo la asistencia, sino la formación en torno a la acción cultural.

La actividad cultural

La noción más básica es la actividad cultural, la cual se entiende como la conjunción de elementos que permiten el ejercicio cultural en un espacio y tiempo determinado. Es la parte más “visible”, pero no la única. Está precedida por acciones como la delimitación de una política cultural, el patrocinio o mecenazgo, la promoción, la planeación y la sistematización de los recursos y la experiencia en torno a ella.

Sin embargo, no se confunda con una meta o un logro; en este caso, la acción cultural es el fin último y las actividades sus componentes. Por ejemplo: la acción cultural es la creación de una casa de la cultura o gestionar un plan de cultura a nivel colonia, municipal, regional, etc., las actividades pueden ser las presentaciones artísticas, montaje de exposiciones, concursos, publicaciones, entre otros. Antes se debe plantear una política cultural, que es el conjunto de todas las decisiones que se toman para apoyar o no una manifestación cultural de cualquier tipo, es decir, aquello que interesa dar a conocer para dejar manifestaciones. Con una política cultural se afinan los objetivos al enfocarse únicamente en un perfil, lo que brinda la posibilidad de ser más especialista pero sin dejar de lado la riqueza que caracteriza al ámbito cultural.

Esto se retomará más adelante para conjuntarlo en un ejercicio, es importante delimitar nuestra acción cultural y, como resultado, nuestro plan de comunicación de la cultura.

Propósito de la comunicación de la cultura

Existen varios propósitos, dependiendo de los alcances de la acción cultural. En primer lugar, lo importante es delimitar a quiénes se pretende atender para determinar qué acciones realizar. El propósito básico es comunicar, establecer un puente entre diversos agentes que permita dar a conocer una información y lograr un cambio o una respuesta hacia el mensaje que se transmite. Para lograr una comunicación efectiva se recurre a técnicas y herramientas, las cuales cumplen un propósito dependiendo de las condiciones y etapa en la que se encuentre el proyecto.

Cuando se habla de etapas, se refiere a que el proceso que se desarrolla está compuesto por más de una actividad. Es decir, a lo largo del trabajo se elaboran “pasos” para conseguir el objetivo. Por ejemplo: una de las acciones culturales más complejas puede ser la promoción del día de muertos; es un paso en la acción cultural que puede ser la preservación de tradiciones locales, entonces las actividades o eventos que se pueden desarrollar son:

Plan de trabajo de la comunicación de la cultura			
Acción cultural	Actividad general	Actividades o eventos particulares	Comunicación de la cultura
Preservación de tradiciones locales	Día de muertos	Taller de elaboración de calaveras de azúcar	Cartel, perifoneo, visita personal a escuelas
		Taller de papel picado	Cartel, perifoneo, visita personal a escuelas
		Taller de figuras de cera	Cartel, perifoneo, visita personal a escuelas
		Exposición fotográfica de día de muertos	Anuncio (<i>spots</i>) en Radio, perifoneo, cartel
		Conferencia de día de muertos	Cartel, visita personal a escuelas e instituciones de la localidad
		Muestra de ofrendas de día de muertos	Cartel, perifoneo, anuncio (<i>spots</i>) en Radio, conferencia de prensa
		Participación en la procesión de muertos de la localidad	Envío de boletín de prensa (previo y posterior)

En este cuadro se incluyen algunos recursos comunicacionales a utilizar; no se trata de utilizar siempre los mismos, tal vez no tengan el mismo efecto, sino de ver cuáles son las necesidades y el público que se desea convocar. El ejemplo muestra cómo se piensa en una acción cultural y cómo se complementa. La parte más importante de este proceso es la planeación.

División básica: Escritos, Visuales, Audio, Audiovisuales, Táctiles

Las diversas formas que pueden adquirir los recursos comunicacionales se pueden agrupar en cinco grandes categorías que se corresponden con los sentidos. La corporalidad ayuda a comunicar, así los productos se dividen en cinco tipos:

1. **Escritos:** Todo aquello que involucre una forma de expresión a través de símbolos. Hay que tener en consideración los formatos que cada división puede asumir, por ejemplo, no es lo mismo dar un discurso (de forma natural o espontánea) a escribirlo. No se habla de la misma forma en que se escribe. Por ello, con los medios escritos hay que tener cuidado, supervisar la ortografía (escribir bien las palabras para darle la intencionalidad adecuada) y el estilo (la forma en que se presenta: académico, serio, jocosos, etc.). Dentro de este tipo se encuentran los periódicos, revistas, volantes, folletos, carteles, periódicos murales, mantas, espectaculares. Pero también incluye otros lenguajes como el braille.
2. **Visuales:** Permite comunicar contenidos consumibles a través de la vista. Si bien en este medio puede entrar la escritura, se da más importancia a la forma de presentar las letras o el contenido escrito: formas, tamaños, colores, que nos dan una idea distinta. En este caso, como parte principal importan las formas, texturas, colores y percepciones que nos brindan una imagen en su conjunto. Existen dos grandes subdivisiones: la imagen fija y en movimiento. Dentro de la imagen fija están los carteles, las fotografías, los volantes, los espectaculares. Y dentro de las imágenes en movimiento los anuncios de televisión, los videos, los espectaculares con video, las animaciones y las diapositivas.
3. **Audio:** Utilizando sólo el oído, se perciben los mensajes matizados de muchas formas. En este caso, la voz, los sonidos, los efectos de sonido, la música, ayudan a estructurar los mensajes. Lo importante es que puedan transmitir sensaciones que suplan a los otros sentidos y provoquen la respuesta del escucha. Entran en consideración la radio (con sus programas, anuncios, cápsulas), el perifoneo, el altavoz.
4. **Audiovisuales:** Otra de las formas más convencionales es la transmisión de audio e imagen, como la televisión y las películas. En este caso, se aprovecha para la transmisión de contenidos que apoyen a la difusión sin necesidad de estar ahí. El producto debe de hablar por sí solo. Como formatos tenemos el video, los anuncios de televisión, las animaciones con audio, las diapositivas con audio.
5. **Táctiles:** En este tipo no solamente se debe pensar en las manos, sino en el cuerpo en sí, lo que brinda una mayor amplitud. Es el sentido menos explotado en la difusión de eventos o en la elaboración de productos para el consumo general. Algunas de las propuestas más elaboradas están dirigidas al público invidente. Como productos en específico se encuentran las invitaciones con distintos materiales, letras realzadas, el lenguaje braille, los dispositivos “interactivos”.

Los sentidos son la base de los productos comunicacionales, ya que con ellos se percibe la información del entorno. En esta división básica no se hace referencia a los sentidos del gusto y del olfato, los cuales pudieran utilizarse con imaginación y creatividad, ya sea para la producción o consumo de actividades o formatos de difusión de la cultura.

Tipos de herramientas y sus alcances

Para llevar a cabo la comunicación de la cultura, es necesario utilizar algunas herramientas de acuerdo a las necesidades y presupuesto. El objetivo es ampliar el conocimiento sobre estas formas de comunicación y combinarlas para obtener mejores resultados.

En términos generales para el trabajo en los municipios, se proponen dos grandes divisiones de herramientas: aquellas de alcance individual-comunitario, y las que se consideran de alcance masivo. No hay una proporción directa sobre el número de personas. La primera categoría está en función de la cercanía con la gente, es un plano más personal. La segunda categoría tiene un contacto directo, pero con mayor número de personas, lo que implica una organización más compleja.

Tipos de herramientas por alcance

Alcance	Herramienta
Individual-comunitario	Periódico mural
	Perifoneo
	Cartel
	Volante
	Folleto
Masivo	Boletín de prensa
	Conferencia de prensa
	Radio
	Televisión

Planeación de los materiales

Una cuestión fundamental en el proceso de elaboración de los instrumentos de difusión, es que se deben tener claras las siguientes cuestiones:

- Qué voy a difundir
- Cuál es mi *público objetivo* (además del secundario)
- Por qué lo voy a difundir con esta herramienta

Todos los materiales llevan pasos similares en su elaboración. Sólo existen variaciones en sus características particulares. Se propone una serie de fases para su realización:

1. **Planeación:** En esta etapa se define el tema o temas a tratar. Designar el presupuesto para la herramienta. Nombrar responsables de cada actividad, fijar tiempos de elaboración y entrega. Además, considerar los siguientes puntos:
 - Tener un producto terminado a ofrecer.
 - Definir el público al que va dirigido.
 - Conocimiento del mercado o ámbito donde está inserta la actividad a desarrollar.
 - Costos de producción, operación y de la promoción o difusión.
 - Diseño de una imagen de la actividad (cartel, spots publicitarios, folletos, volantes, entre otros).
2. **Recolección del material:** A partir de las necesidades de información, se busca el material que transmita la idea. Las fuentes a recurrir pueden ser revistas, libros, internet, relatos orales, etc.
3. **Redacción de los textos:** Los textos podrán ser redactados en forma narrativa, descriptiva, expositiva, publicitaria, etc. Es necesario que sean claros, ordenados, concisos y breves. Se pueden utilizar frases impactantes, sin llegar a ser sensacionalistas. No olvidar que los títulos sean cortos y que sintetizen el contenido:
 - Ser breve, claro y sencillo, utilizando sujeto, verbo y complemento.
 - No utilizar tecnicismos, es mejor un lenguaje sencillo.
4. **Diseño:** Es la disposición que debe tener un espacio para el orden de sus elementos, lo que permite una mejor apreciación. Debemos colocar fotos e imágenes que ayuden a la comprensión de los textos. Y en el caso de producciones audiovisuales, una secuencia lógica que permita dar a conocer el contenido. Si el material es únicamente de audio, también se debe llevar un orden que permita su asimilación. Un elemento importante es el color; según la psicología del color, se dividen en: cálidos (rojo, naranja, amarillo), fríos (azules y grises) y neutrales (blanco y negro), dependiendo del efecto que queramos dar, podemos usar una gama u otra, por ejemplo Coca Cola utiliza el rojo porque es un color que llama fuertemente la atención, e indica atracción; pero como en el caso de la Cruz Roja, significa peligro o advertencia por su asociación a la sangre y los accidentes.

Ejercicio: Mi concepto de comunicación de la cultura

1. Toma como base el cuadro “Plan de trabajo de la comunicación de la cultura”, e identifica qué elementos actualmente estás atendiendo en tu quehacer como gestor cultural.
2. Llena el siguiente cuadro con las indicaciones que hay en él; el último recuadro es un diagnóstico de cómo estás llevando a cabo la difusión de tus actividades. Trata de ser lo más honesto posible, no es una evaluación, sino una detección de tus necesidades para atenderlas de la mejor forma posible.

Planeación de la comunicación de la cultura			
Acción cultural	Actividad general	Actividades o eventos particulares	Qué tipo de difusión le doy a las actividades
Recuerda: es el nivel más general, el objetivo último	Es una de las fases de tu trabajo, e involucra otras actividades menores	Son las actividades a realizar, aquello que se hace de manera directa	A partir de las actividades que realizas, qué tipo de difusión haces de ellas

II. Herramientas de alcance individual-comunitario

Periódico mural

El periódico mural es una herramienta que se sitúa preferentemente en un lugar visible y transitado, al aire libre o dentro de un local. Su función es orientar. Está compuesto por textos e ilustraciones, colocados sobre un soporte (tabla, biombo, papel rígido, cartón o en un muro), en el cual se tratan uno o varios temas. Permite conocer los sucesos o acontecimientos de actualidad reciente y permanente. Tiene una regularidad cronológica (una semana, dos semanas; con más tiempo se pierde el objetivo de esta herramienta).

Regularmente los mensajes suelen dirigirse a grupos pequeños, específicos o a toda una comunidad interesada en los temas a tratar. Se toma en cuenta al grupo que está dirigido con el fin de apropiarlo, aunque haya personas responsables de actualizar la información y de su elaboración, es necesario involucrar al grupo o las personas de la institución con el fin de que exista un mayor interés. Los contenidos deben desarrollarse de acuerdo a sus expectativas. Se puede utilizar como contexto de una actividad (concierto, exposición, evento académico, etc.), como medio de información de actividades exclusivas a realizar o como difusión interna de una institución. A continuación se presentan los propósitos:

- Establecer contacto con el público o grupo objetivo.
- Estimular la lectura.
- Motivar la participación de los miembros de un grupo o comunidad.

Puede tener varias finalidades extras, como incrementar el conocimiento sobre determinado tema o área; otro objetivo importante es fomentar el diálogo al producir un pretexto para opiniones, comentarios y crítica. Por último, sirve a través de un lenguaje sencillo o apegado a los modismos del grupo o *público objetivo* como medio de traducción, por ejemplo, de la técnica de una danza, del lenguaje sobre pintura o del llenado de apartados

para apoyos de convocatorias, etcétera. Los periódicos pueden clasificarse de varias maneras:

1. Según su formato:

- De pared o fijo: Puede ser un tablero de madera o de otro material que se coloca en una pared. Las medidas deseables pueden ser de 1.20 m de ancho por 1.80 m de largo. La altura puede variar dependiendo a quién va dirigido, en el caso de los niños, puede ser de 50 centímetros, y para adultos un metro será lo adecuado respecto a su límite inferior.
- Movable: Es un tablero montado sobre dos pies que lo sostienen en posición vertical. Se puede mover de un lugar a otro. Tiene la ventaja de que permite colocar materiales de lectura en sus dos caras. Debe estar bien cimentado para evitar su caída por el viento o por el movimiento de las personas. Las medidas recomendadas son de 1.20 m de alto por 1.60 m de ancho. Una subdivisión es la utilización de biombos.

2. Según su uso:

- Periódicos de instituciones: Muestra información sobre un determinado grupo u organización, con el objetivo de enriquecer la información de que dispone, o bien, para socializar algún tema de importancia para la institución.
- Periódicos de actividades específicas o temáticas: Estos periódicos se especializan en algún tema (música, teatro, pintura, etc.) de tal manera que se crea un público para esta información; no sólo para apoyar una determinada actividad, puede ser la actividad en sí.
- Periódicos de contextualización: Son aquellos donde se enmarca alguna actividad, y el periódico nos sirve como apoyo. De esta forma podemos tratar información extra con respecto a las actividades (recuerda que es regular).

Para su elaboración se deben contemplar una serie de pasos. Primero es necesario elegir el lugar donde se colocará y las condiciones de su utilización; segundo, el material de acuerdo a las posibilidades económicas y de traslado o duración. Se puede utilizar madera (hoja y marco), una hoja de corcho, una tela, un petate, uno o varios paneles de unicel, una red de pescadores, una hamaca, un trozo grande de malla (regularmente de acero), es decir, una superficie a la cual se le pueda adherir la información. El aspecto medular del periódico es la información, por lo que su diseño (textos e imágenes) debe ser atractivo. Las recomendaciones para su utilización son las siguientes:

- Nombre del periódico con letra grande.
- Titulares visibles de las secciones: pueden escribirse con plumones de color, o utilizar letras recortadas de revistas y periódicos, o de un papel de color.
- Breves y concretos en la información, sin rodeos ni detalles accesorios.
- Tener una distribución espacial que deje espacios en blanco (funcionan como descansos visuales, es tedioso y nada atractivo leer textos amontonados o abigarrados).
- Leerse con comodidad (es decir, que la letra sea legible y no tenga una tipografía con muchos adornos).
- Las frases cortas, pueden estar encuadradas con líneas de color para resaltar su importancia y hacerlas atractivas a la vista.
- Se pueden incluir recortes de periódicos, revistas, fotocopias e ilustraciones impresas o dibujadas con color, y fotografías.

Algunos consejos para lograr un balance simétrico entre textos e imágenes:

- Dos o más figuras pequeñas balancean una grande.
- Una forma pequeña colocada abajo, balancea una grande colocada arriba.
- Una forma pequeña y coloreada brillantemente balancea una forma grande y opaca.
- Una forma pequeña interesante o poco ordinaria balancea una figura grande y ordinaria.

En lo referente al contenido de un periódico mural, no existe una estructura única, la necesidad de difusión es la que ayudará a organizar las secciones. Algunas de ella son:

- Editorial
- Noticias
- Avisos de interés
- Tema central
- Participación de los lectores

Es recomendable archivar el material utilizado para volverlo a utilizar. También recuerda que debes incluir datos de la institución, grupo o personas que son los responsables de la elaboración del periódico, con el fin de lograr una mejor comunicación con los lectores.

Perifoneo

El perifoneo es la transmisión de un mensaje a través de un altavoz, que puede estar fijo o ser móvil. Sirve para llegar a una población dispersa geográficamente. Permite transmitir un mensaje sin que se utilice un dispositivo por parte del público (por ejemplo en el caso de la radio, es necesario tener el aparato). Regularmente se utiliza un vehículo adaptado con bocinas que se mueve a lo largo de las calles, transmitiendo el mensaje con un volumen alto. También se pueden usar las bocinas de un jardín o de un espacio comunitario. En algunos casos, una avioneta, al igual que el vehículo, lleva bocinas incorporadas para transmitir un mensaje. Su mayor utilización es para invitación a eventos o reuniones.

Para su mayor efectividad es necesario atender dos aspectos principales: el mensaje a transmitir y la ruta de difusión del mensaje. Un mensaje a través del perifoneo es como un “recado” que se escucha. En este caso, existen algunos aspectos técnicos a tomar en cuenta:

1. Redacción: El mensaje debe responder al qué, cuándo, dónde, quién convoca, como elementos principales a los cuales se les puede agregar otra información. Es preferible no utilizar tecnicismos.
2. Voz: Para lograr el efecto esperado, es importante seleccionar una voz clara (no necesariamente grave). La voz debe escucharse con claridad y buena dicción. Y lo más importante: que lea muy bien.
3. Efectos: Se puede realizar un efecto al mensaje si existen los medios disponibles, pero no abusar, no todos los mensajes “aceptan” efectos, como una invitación formal.
4. Música: Se utiliza como fondo o se incorpora después de la intervención de la voz. Todo de acuerdo a nuestro mensaje y a nuestro sentido común.

El perifoneo puede servir para “llegar” a una gran población. Sin embargo, no es factible que todo mundo perciba de la misma forma el mensaje. Antes de contratar el servicio de perifoneo (o de hacerlo nosotros mismos), se debe pensar cuál será la zona de interés. Para ello se traza la ruta en un mapa. Si se conoce la población es una ventaja para diseñar el recorrido. La recomendación es no utilizar siempre la misma ruta. Otro de los aspectos es la velocidad del vehículo. Tal vez sea excelente mensaje con duración de 20 segundos, pero el vehículo pasó en dos segundos por el lugar y no hubo forma de percibirlo. Es importante asegurarse que el vehículo transite con una velocidad baja o que haga paradas en esquinas para que el mensaje sea escuchado. Se puede evaluar el servicio contratado preguntando a la gente

que asiste a los eventos si lo escuchó bien, si tuvo que hacer un esfuerzo mayor o si sólo alcanzó a escuchar lo último.

Cartel

El cartel es una herramienta de comunicación para transmitir mensajes a través de un diseño de imagen y texto. Su formato otorga más importancia a la imagen, porque a través de ella capta la atención. La parte escrita puede reducirse a una frase o una oración. Sin embargo, dependiendo del objetivo, el cartel contendrá más información, cuidando de no saturar el espacio. Se deben conocer las expectativas y gustos de la población destinada, para que el cartel tenga un buen resultado. Por medio de este recurso podemos invitar, informar, anunciar, sugerir y apoyar determinados proyectos, actividades, convocatorias, concursos, campañas, cursos, fiestas, entre otros. El cartel es una obra de arte en sí mismo.

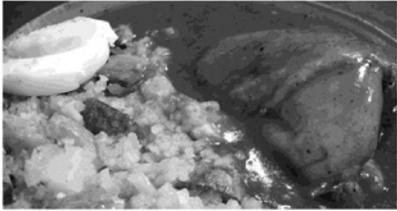
Puede dirigirse a cualquier tipo de público. Su uso sólo está limitado por el presupuesto asignado para su elaboración y distribución. Es útil desde una gran ciudad hasta una pequeña localidad. Sin embargo, dependiendo de las características de la población, es necesario construir una estrategia de difusión para justificar plenamente su uso o valorar si con otras herramientas podemos convocar al público objetivo.

Se parte de una idea principal, que permite seleccionar elementos relacionados que ayuden a la composición gráfica. Por ejemplo, la presentación de un libro sobre cocina:

PRESENTACIÓN DEL LIBRO

*La cocina de Tuxpan,
Jalisco*

AUTORES
María Esther Gaspar Isabeles
Luis Gabriel Hernández Valencia



Comentaristas
Ana María de la O Castellanos - UDG
Bianca Brambila Medrano - UDG
Sergio René de Dios - ITESO

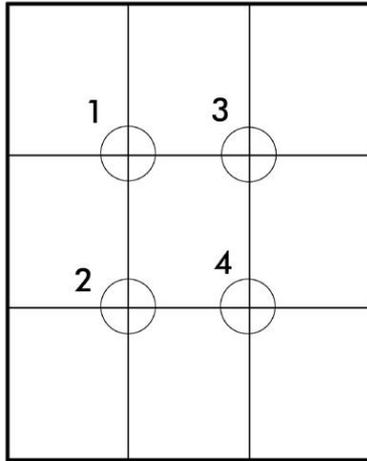
FECHA
Jueves 29 de abril de 2010, 19 horas (7:00 pm)

LUGAR
El Colegio de Jalisco, calle 5 de mayo Num. 321, esquina con Javier Mina. Zona Centro, Zapopan

DEGUSTACIÓN DE GASTRONOMÍA TRADICIONAL



Para el diseño del cartel, se debe tomar en cuenta la forma de “leerlo”; la importancia va de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo. Ello permitirá imaginar qué forma será la idónea, por ejemplo, determinar el centro como primer plano del mensaje o de la imagen principal, dejando que la parte superior capte la atención y finalizando la información en la parte final. Un ejercicio práctico para ubicar los distintos elementos es dividiendo el espacio en 9 partes, de esta forma:



Los puntos donde se cruzan las líneas verticales y horizontales son los que tienen mayor atracción, así como las líneas en sí; la atracción de los puntos va en orden numérico, el 1 tiene mayor atracción que el 4. Funciona igual en horizontal. Para corroborar este formato, revise las revistas de circulación masiva, bajo estos cruces.

Todo cartel tiene las características técnicas que debemos considerar:

1. Formato: Existen distintos formatos que puede tener el cartel, los más comunes son de 70 x 100 centímetros, de 50 x 70 cm, o el más pequeño, que es de 35 x 50 cm. Aunque las medidas serán en función de las necesidades. Uno de los consejos es que el cartel se pueda ver (y leer el texto más grande) a 1.50 metros.
2. Color: El color es un estímulo visual. Hay que tener en consideración no hacer un muestrario, con dos o tres colores es suficiente; el objetivo es brindar un mensaje con una exposición armoniosa y coherente. Es importante que antes de imprimir todo el volumen, se tenga una prueba del producto final para identificar si todo está bien. Pida a la imprenta un ejemplar previo.

3. Tipografía: El texto es una parte que regularmente se reduce al mínimo en el cartel, se puede enfatizar por medio del tamaño, tipo de letra o posición. Lo importante es seleccionar el texto adecuado y su formato de exposición. Los caracteres gruesos y las mayúsculas atraen la mirada. Un exceso de letras con caracteres diferentes perjudica la legibilidad. Se deben evitar abreviaturas, acrónimos y un lenguaje técnico.
4. Papel: En algunas papelerías se encuentran muestras de papel de distinto grosor y acabado que pueden utilizar para decidir el tipo de papel requerido para ilustrar.

Para realizar un cartel no se requiere mucho equipo tecnológico, sin embargo, la calidad variará dependiendo de los formatos en que se realice el cartel y de las opciones para manipular el texto e imágenes. Existe una gran variedad de programas de diseño y de manipulación de imágenes, entre los más populares podemos mencionar *Illustrator*, *Corel Draw*, *Photoshop*, *InDesign*, entre otros.

Al comenzar a elaborar un cartel es necesario pensar cuáles serán las formas de distribución, asegurando la mayor difusión posible, y si existen lugares en el entorno que estén destinados específicamente para la colocación de este tipo de productos, o si habría que pensar en dónde colocarlos. Es preciso tener en mente cuáles pueden funcionar mejor.

El cartel puede ser elaborado manualmente y tener todos los requerimientos antes descritos o menores, lo importante es que sirva para comunicar el mensaje a la “población meta”, sin olvidar que la creatividad es la parte más importante para su diseño, distribución y consumo.

Volante

Es una herramienta de comunicación sencilla y económica; es un cartel en miniatura. Se ha menospreciado al volante, pero su eficacia reside en la gran cantidad que se puede hacer a bajo costo y en las múltiples posibilidades que se tienen en un rectángulo de papel y su distribución masiva. Sirve para avisar, informar, promover, persuadir a un *público objetivo* y demás población para convencer del mensaje. Su conformación tradicional es un texto informativo corto, buena redacción y alguna imagen, se puede jugar con este espacio para aprovecharlo al máximo, desde una sola tinta, hasta aquellos multicolores.

Un volante puede servir, por ejemplo, para hacer una campaña previa de algún evento mayúsculo, con el fin de ser enigmática, dejando que la imaginación construya los escenarios para la actividad (concierto, expo-

sición, evento académico, etc.), y apuntalando el camino para otras herramientas de difusión.

Por su volumen, esta herramienta va dirigida a toda persona que sepa leer, pero en esta amplitud es donde puede perder su interés. Tiene que ser leído y muchas de las personas que lo reciben lo tiran o lo doblan, por lo que el diseño tiene que superar esta barrera. Por ello, la estrategia de distribución es la clave para el éxito del volante, si se entrega a la *población objetivo* y es atractivo, entonces el resultado es positivo.

Se debe definir la estructura del volante: lo más importante es la redacción, porque el espacio es pequeño (el tamaño de la mayoría de los volantes son de media hoja tamaño carta), además de los elementos gráficos. Algunas consideraciones básicas para la redacción del volante son las siguientes:

- Seguir el sentido común para ser lo más práctico posible.
- Ordenar y precisar la información que se ofrece.
- No hacer frases de más de ocho palabras.
- Para hacer que el lector tenga más cercanía, hay que personalizar el mensaje, por ejemplo, “**TE INVITAMOS**”, “**PARA JÓVENES COMO TÚ**”, etc. Con esto se logra la sensación de inclusión o alusión.
- Evitar el estilo impersonal, hay que ser cálidos.
- Se puede utilizar un poco de humor si la actividad lo permite, y si se cree conveniente, hay que analizar todas las posibilidades.
- También hay que eliminar aquellas cosas que pudieran ser redundantes o que no están dentro del tema.

Por otra parte, los datos indispensables que debe contener el cartel, son:

- Organización que convoca
- Actividad que se realiza (película, charla, etc.)
- A quién se dirige
- Mensaje
- Lugar y dirección
- Día y hora en que se realizará

En cuanto al diseño de presentación, los elementos pertinentes son los siguientes:

- Diseño de texto: actualmente con un procesador de texto se pueden escoger fuentes de texto variadas (no más de 3). Hay muchas fuentes que ya vienen instaladas en las computadoras o se pueden descargar de internet.

- Dejar márgenes, que son los espacios en blanco de los lados y de arriba y abajo, con el fin de que no se vea saturado por el conjunto de elementos.
- Establecer espacios entre líneas para que el texto quede libre de poder leerse con claridad; estos espacios sirven como un “descanso visual” y al mismo tiempo ayudan a la mejor asimilación del texto. Como una medida estándar, no se debe saturar con más del 50% de texto el espacio.
- No abusar de subrayados, mayúsculas y tipos de letra, tal vez interese destacar todo el contenido del volante, pero dentro del mismo no existe ninguna competencia, sino el objetivo de la actividad.
- Una hoja puede aprovecharse de diferentes maneras, a una sola columna con algunos gráficos intercalados o a dos columnas, poniendo frases en recuadro y destacando lo principal.
- Para el tamaño del papel se recomienda media carta, y el tipo de papel lo podemos escoger desde el bond hasta el cuché, dependiendo de los costos y del objetivo que tengamos al realizar el volante.
- El color es otro de los aspectos que manejar, lo más económico es hacer los volantes a una sola tinta y jugar con el color de papel para darle más vistosidad al volante, sin que se eleven costos.

Una utilización alternativa del volante, puede ser por ejemplo el uso como invitación, o como evaluación. Si el volante es impecable, puede servir como invitación personalizada, de esta forma se hace la invitación a un gran número de personas con bajo costo. Como evaluación podemos implementarlo como boleto de entrada, así, con los volantes reunidos tendremos un número real de cuál fue el impacto. Un ejemplo de volante es el siguiente:



Si se observa detenidamente este ejemplo, podemos detectar los siguientes elementos:

1. Organización que convoca: Tochtli Promoción Cultural Tuxpan A.C.
2. Actividad que se realiza: invita al taller Teatro guiñol
3. A quién se dirige el mensaje: niños desde los 10 años y jóvenes
4. Mensaje: "¡inscríbete, iniciamos el lunes 23 de febrero!" Informes e inscripción, Reforma 4321. Tel 615 4 3221
5. Día y hora (fecha): el taller se impartirá todos los lunes y miércoles de 5 a 7 p.m.

Folleto

Es una herramienta compuesta de texto, principalmente, y gráficos de apoyo. Su intención es presentar información útil de un tema. Puede ser un programa de mano, la explicación de una exposición, entre otros. Algunas personas han comparado al folleto como el extracto de un libro por su información corta e ilustrada. Sirve para informar, anunciar, promover y explicar algún tema o actividad (concierto, exposición, evento académico, etc.), como herramienta puede llegar a gran número de personas y su uso tiene relativa durabilidad (más que el volante).

En su diseño se contempla la organización de texto escrito, dibujos, fotografías, cuadros sinópticos o estadísticos, formas geométricas, entre otros. Su forma básica es de tres caras, pero también puede ser un díptico o tener más hojas. Las medidas más utilizadas son las que resultan de doblar las hojas tamaño carta u oficio, por ser más fáciles de conseguir y por no desperdiciar papel, que es lo que elevaría el costo en caso de medidas especiales. Lo más importante debe ser su practicidad al momento de transportarlo, entregarlo y guardarlo.

Para el armado y diseño, hay que tener en cuenta que las caras tengan coherencia. Es importante un dummy o prueba antes del armado, por ejemplo en el tríptico de abajo, que está en color, las letras azules indican el número de cara y la forma en que están dispuestas por el frente y vuelta, para que al doblar la hoja, quede tal y como se piensa debería verse al final. El ejemplo es a color y a una sola tinta.

En el caso de pequeños cuadernillos, también se debe tener cuidado con la paginación. Se puede hacer la prueba física, doblando las hojas que contendrá para que coincidan al momento de unir las hojas. Por ejemplo para el armado, los números quedarían así en cada hoja:

Frente		Vuelta	
12	1	2	11
10	3	4	9
8	5	6	7

Ejercicio: Herramientas de comunicación de la cultura – alcance individual comunitario

1. Te propongo que tomes en consideración una actividad cultural, un concierto de música en este caso, del cual vas a realizar un volante. Tú decidirás qué tipo de concierto realizarás, llena los siguientes apartados:
 - Organización que convoca
 - Actividad que se realiza
 - A quién se dirige el mensaje
 - Mensaje
 - Dirección
 - Día, hora y lugar
2. A continuación, dobla una hoja tamaño carta, e imagina un fondo, puede ser una imagen o un color. Esto sólo te va a servir de fondo. Dibújalo o píntalo, de preferencia usa lápiz y lápices de colores para que puedas reacomodar todo el volante. También puedes utilizar la computadora.
3. Al mismo tiempo selecciona una imagen principal que pueda servir para hacer referencia a la actividad. Recuerda que debes dejar espacio para el texto.
4. Ahora distribuye el texto que acabas de redactar.
5. Coloca tu resultado final de volante. ¿Qué tal?

III. Herramientas de alcance masivo

Boletín de prensa

El boletín de prensa es una herramienta para tener contacto directo con los medios de comunicación, proporcionando la información útil para la difusión de la actividad (concierto, exposición, evento académico, etc.). A través de él, se informa sobre lo que será o ha sido la actividad. Se caracteriza por ser más o menos breve, de una cuartilla a tres como máximo. Está dirigido a los medios de comunicación, de preferencia impresos y auditivos (radiodifusoras), aunque se puede incluir a las televisoras, y se realiza con el fin de que lleguen la información al *público objetivo*.

Regularmente los corresponsales de cultura, espectáculos o sociales que suelen “cubrir” las actividades desarrolladas en el sector cultura de los periódicos, revistas, radiodifusoras o televisoras, no pueden atender toda la demanda de eventos, o priorizan unas sobre otras. El boletín ayuda a dar difusión a las actividades de forma tal que lleguen al público, y sirvan para tener un referente directo del trabajo (haciendo una recopilación de menciones al finalizar la actividad).

Las consecuencias que pueden resultar de acostumbrar a los medios de comunicación a los boletines de prensa, es que no asistan a las actividades porque se les ayuda a realizar su trabajo (reportear). Sin embargo, dentro de la forma de establecer las relaciones públicas con los medios de comunicación, se puede propiciar su asistencia. Es recomendable tener, además del boletín, un plan de difusión o promoción con otras herramientas paralelas y acordes con la magnitud de la actividad. Se pueden distinguir dos tipos principales de boletín:

1. Boletín de prensa previo: Sirve para invitar al *público objetivo* y dar a conocer el tipo de actividad a desarrollar. En éste se hace el énfasis en la actividad por realizarse, por ello se deben incluir aspectos relevantes como la trayectoria de los participantes. Interesa crear expectati-

va e interés. Se debe enviar dos semanas antes de la realización a las oficinas de prensa, y darle el seguimiento debido. También se puede enviar un segundo boletín previo con alguna información extra si no se realiza alguna otra actividad de difusión.

2. Boletín de prensa posterior: Una vez realizada la actividad, muchas veces la información no se publica, ya sea porque la actividad tiene duración de sólo un día o porque durará más tiempo como una temporada de teatro, feria, festival. En cualquier caso, interesa tener un referente de las condiciones que tuvo la actividad, o finalizar la publicidad y difusión; para esto sirve enviar un boletín de prensa posterior. En él se incluye una información de la actividad, mencionando el ambiente creado, los resultados obtenidos, y algunas de las opiniones de personas que asistieron, pero siendo críticos con la información presentada. En este boletín se basan muchos de los medios de comunicación para publicar artículos. Además de la información se anexan fotografías del evento claramente identificadas (título, personas en ella, acción desarrollada, nombre del fotógrafo o fuente). Es muy importante cuidar la redacción, ortografía, y en especial los nombres de los artistas o asistentes.

En ambos se debe incluir algún material extra como fotografías, ficha técnica de la actividad, *currículum vitae* de los invitados, tarjetas de presentación, boletos de acceso o gafete de prensa, entre otros.

Antes del boletín de prensa es necesario realizar o tener una base de datos de los medios de comunicación de la localidad y de la región, incluyendo los datos generales de la oficina, del director del medio de comunicación correspondiente y de los reporteros fuente (que atienden de manera específica una actividad o espacio), con el fin de tener un trato personalizado.

Para la elaboración de un boletín, se debe hacer preferentemente en una hoja membretada o rotulada de la organización o evento a la cual se agrega la información que deseamos difundir, considerando el siguiente esquema básico:

- Nombre del evento o actividad.
- Nombre de la persona o medio de comunicación al que se envía.
- Fecha y asunto del boletín.
- Descripción de la actividad (cuál es la actividad, para qué se hace, con qué objetivo y qué se espera de ella; además de la fecha, hora y lugar).
- Datos importantes pero breves de los participantes (conferencista, pintor, músico, escultor, académico, ponente, etc.).

- Mencionar forma de ingreso y restricciones (por ejemplo: si el acceso es gratuito, o cuáles son los costos; si el evento es dirigido a niños, adolescentes, adultos; si el cupo es limitado).
- Firma, fecha y datos de contacto.

A este esquema se le pueden añadir más elementos si se consideran necesarios. Podemos añadir más interés a la información señalando las partes importantes o dándole un título atractivo al boletín, además de hacer un seguimiento a través de llamadas por teléfono con las personas responsables de la información en el medio correspondiente.

Una de las opciones hoy en día con el uso de internet es el envío de los boletines de prensa a través de correo electrónico. De esta forma se evita el desplazamiento o envío por paquetería. El boletín es una herramienta y debe formar parte de una estrategia de difusión mayor, para llegar al *público objetivo*.

Conferencia de prensa

La conferencia de prensa es la herramienta con la cual se da a conocer por primera vez de manera pública la actividad (concierto, exposición, evento académico, etc.) que deseamos desarrollar. Es la primera impresión y la forma de interesar a los medios de comunicación con el fin de que ellos hagan lo mismo con el público.

Para convocar se debe tener clara la información a difundir. Hay varias fases en el desarrollo de una actividad, y la conferencia de prensa es una de las más cercanas a la actividad misma. Por lo tanto, para llegar al desarrollo de la conferencia de prensa, se debe tener previamente un plan de difusión o promoción de la actividad, y haber considerado la pertinencia de su ejecución.

Los medios de comunicación son el *público objetivo*. Es necesario tener en cuenta que sirve para enmarcar el desarrollo de una actividad (concierto, exposición, etc.) o serie de actividades (como el caso de un festival o feria), y dosificar su uso si se desarrollan varios eventos a lo largo del año, convocando a conferencia de prensa sólo a los más importantes.

La conferencia de prensa sirve para ahorrar esfuerzos al concentrar a los medios de comunicación en un mismo lugar y exponer de forma detallada la actividad para enmarcarla en una imagen determinada hacia el mercado y hacia el público. Los elementos que se requieren para realizar una conferencia de prensa son los siguientes:

1. Una actividad definida con una imagen diseñada (es decir, que ya tengamos un logotipo, eslogan, tipografía y productos para la difusión).

Se debe contar con la información completa de manera organizada y con materiales gráficos que apoyarán la actividad como carteles, volantes, folletos, programas de mano, tazas, separadores, entre otros que se hayan producido.

2. Un lugar, fecha y horario para la conferencia de prensa. De preferencia, la conferencia de prensa se debe de realizar una o dos semanas antes del desarrollo de la actividad. Regularmente se realizan las conferencias antes de mediodía y entresemana, debido a que los medios de comunicación tienen horarios de oficina y además el citarlos a una hora de comida podría interpretarse como que se invita a una de ellas (desayuno o comida); si es el caso, se debe especificar en la invitación que se le haga al medio de comunicación. Para designar el lugar hay que escoger uno al que se pueda acudir fácilmente, tener en mente la cantidad de personas que asistirán para determinar sus dimensiones. Se pueden elegir restaurantes, cafeterías, salones de hoteles, museos, galerías o teatros. Lo importante es determinar el grado de distracción que puede existir en cada uno de ellos y el costo a invertir, los restaurantes y cafeterías tienden a tener un mayor costo por los alimentos consumidos. Se puede escoger el lugar donde se desarrollará la actividad si lo permiten las condiciones, por ejemplo un teatro, o si todavía no se monta la exposición o si no hay problemas de seguridad con la realización de la conferencia, un museo o una galería. Una vez seleccionado el lugar, se debe considerar lo siguiente:

- Cantidad de sillas y mesas para los asistentes (verificar las del lugar o rentar extras).
- Pódium o estrado para la exposición de información con arreglo (es decir, se puede utilizar mantel, agua, vasos, flores, o pensar sólo en lo necesario) y personificadores.
- Mesas de registro para los asistentes (permitirá actualizar el directorio).
- Acceso libre a tomas de corriente para el caso de cámaras de video.
- Dejar espacio suficiente entre las sillas y el pódium o estrado para la toma de fotografías o video.
- Designar el área de cafetería.
- Designar tareas para el personal a disposición (mesa de recepción, conductor, personas que den la bienvenida).
- Equipo de sonido —bocinas, micrófonos, reproductores de CD o DVD— (si se necesita, dependiendo del lugar y de los medios convocados).
- Equipo de proyección —proyector de diapositivas, cañón, computadora— (si se necesita).

3. Servicio de cafetería. Se debe prever un pequeño refrigerio y el lugar designado para ello. Colocar café, té, galletas, aguas, refrescos, botanas (las que consideren pertinentes, como emparedados, canapés, dips, etc.). Otra de las provisiones son los consumibles como servilletas, platos y vasos. Es necesario hacer un presupuesto para determinar lo que se ofrecerá a los asistentes, o en todo caso hacer cotizaciones con algunas empresas que ofrecen el servicio. Si no se tiene suficiente personal para atender a los invitados, hay que pedir meseros y darles claramente las indicaciones del tipo de evento para el mejor lucimiento de la organización. También para ahorrar el servicio de meseros, se puede colocar café, agua caliente, galletas (y si el presupuesto lo permite, fruta) en una mesa pequeña y dar la indicación de que es autoservicio.
4. Carpetas de promoción. Las carpetas de promoción para la prensa deben contener la información suficiente para despejar dudas y exaltar las particularidades de la actividad. De forma básica debe contener una carta de presentación, currículum resumido de quien está al frente de la actividad —pintor, escultor, cantante, etc.—, explicación de la actividad, material gráfico —cartel, folleto, programa, separadores, etc.—, datos del contacto. Se pueden anexar también algunas fotografías claramente rotuladas (título, personas en ella, acción desarrollada, nombre de fotógrafo), o dependiendo de la actividad a realizar un CD, CD-ROM, video, DVD, USB como avance o muestra de lo que trata la actividad. Por último se deben incluir boletos de cortesía o un gafete de prensa (si se cree necesario) para comprometer la asistencia a la actividad o como atención hacia el medio de comunicación.
5. Equipo de apoyo (logística): Es importante realizar un programa con las tareas a realizar para dividir las responsabilidades y evaluar el número de personas requeridas. Lo primero que se piensa es en quiénes estarán al frente de recibir a los invitados y quiénes estarán en la mesa de registro, y por supuesto designar a un conductor del evento, el cual tiene que tener la suficiente información, así como propiciar con su trato las mayores facilidades para que se dé un buen intercambio de los conferencistas y los medios de comunicación. Por otro lado, es necesario tener la presencia de los actores principales de la actividad —grupo/solista/espectáculo— para apoyar la difusión de la actividad. Un formato de registro puede ser el siguiente:

Nombre del evento:					
Lugar:			Fecha:		
1	Nombre	Medio que representa	Teléfono	Fax	Correo electrónico
2					
3					
4					

Por último, el consejo es que se debe dar seguimiento antes y después de haber hecho la conferencia de prensa; recuerda que las relaciones públicas en un plan de difusión y promoción son básicas, y es necesario tener la diplomacia y la seguridad para afrontar con aplomo las situaciones. El éxito dependerá de la perseverancia.

Radio y televisión

Ambos medios son muy complejos para definirlos y trabajar con ellos. En esta parte se dará una breve explicación de qué son, qué formatos son más comunes y aspectos del lenguaje radiofónico y televisivo que pueden apoyar al momento de contratar o de formar parte de la toma de decisiones con respecto a la actividad cultural, sin tratar de formar comunicadores, sino para conocer un poco los medios masivos y utilizarlos de manera apropiada con los objetivos y presupuesto.

Se comenzará definiendo a estos medios. La radio es el medio que sirve para transmitir mensajes a través del sonido a grandes cantidades de público, auxiliándose de la palabra hablada, la música y los efectos de sonido. La relevancia radica en que se puede manipular el sonido de tal forma que transmita emociones, percepciones, imágenes mentales que hagan responder a la persona que escucha el mensaje.

Por otra parte, la televisión es el medio audiovisual que transmite mensajes de manera continua, y se auxilia de planos, movimientos de cámara y de la edición para crear atmósferas o contextos donde se desarrollan diversas situaciones que permiten entender de la manera más explícita posible el mensaje. La televisión permite dar un referente directo del mensaje, lo que posibilita que haya los menos errores posibles, por ejemplo, si se anuncia un concierto en determinado lugar, se pueden mostrar imágenes del ejecutante y del lugar, para que sea más fácil el acceso y no existan errores de comunicación. En cualquier caso es importante considerar tres elementos básicos:

1. Los formatos.
2. El guión.
3. La contratación.

1. Formatos

La producción radiofónica y televisiva está integrada por una gran variedad de formatos, es decir, de maneras específicas de hacer y dar a conocer productos e ideas al público. Los que se mencionan aquí son los más cercanos para la transmisión de información o por su accesibilidad para mostrar contenidos diversos. Se puede utilizar algún otro acercándose a las radiodifusoras y televisoras que regularmente tienen planes ya estructurados para la difusión de cualquier contenido.

- **Noticia:** Es la transmisión breve o ampliada de un suceso que involucra el interés de darlo a conocer, puede ser transmitida a través de un noticiero o de un programa. Su función es explicar el suceso a través de la respuesta a las preguntas qué, quién, cuándo, cómo y por qué.
- **Entrevista:** Es la difusión de la opinión o conocimiento de una persona, lo que involucra conocer la trayectoria, trabajo o función que tiene para hacer referencia a algún contenido específico, y por lo tanto, su importancia para hablar al respecto.
- **Programas:** Es la conjunción de diversos formatos con el objetivo de brindar información de uno o varios temas. Se utilizan para promocionar determinados contenidos y están compuestos de diversos elementos, entre los principales encontramos los siguientes: nombre, eslogan (frase o frases que distinguen la producción), identificaciones (entradas y salidas), formato de desarrollo (qué va primero y después), secciones.
- **Anuncios (spots):** Son los anuncios o comerciales, en el argot de los medios se les conoce como spots, pueden tener una duración de 20, 30, 60 o 90 segundos, se recomienda 20 o 30 segundos para ser precisos, y que la persona que los consume no pierda el interés en la información brindada. Su utilización es por periodos cortos, previos al evento o actividad para invitación, o posteriores para agradecer o informar de la participación, o forma de respuesta obtenida.

2. El guión

Para llevar a cabo la decisión de qué elementos incluir y qué se necesita transmitir, es necesario primero delimitar la idea a desarrollar. El guión es la forma de estructurar el mensaje de forma que sea claro qué producto se

realiza y de qué forma. Ayuda a sistematizar y tener una idea clara –previa– de la naturaleza del mensaje. Una forma básica es la siguiente:

Cuadro para llevar a la práctica un trabajo de guión (Oristrell, 2005: 96)

1.- Idea núcleo	¿De qué quiero hablar? ¿Qué me interesa? (Ejemplos: el poder, la injusticia, el conflicto entre generaciones, la soledad, la guerra de sexos)
2.- ¿Cómo expreso esa idea?	¿Qué tono le doy? (drama, comedia, tragedia, <i>thriller</i> , terror, melodrama)
3.- La historia / el argumento	¿Quién cuenta la historia? ¿Con quién va a estar el espectador?
4.- Mi protagonista	¿Por quién va a preocuparse?
5.- Los tres actos a través de mi protagonista	
6.- El final	¿Con quién se va el espectador a casa después de ver mi película [o producto televisivo]? ¿En qué estado quiero dejarle?
7.- La escaleta secuencia por secuencia	Preguntarse en cada secuencia: ¿Qué sabe el espectador? ¿Qué siente el espectador?

Esta forma básica debe de tomar en consideración las características propias de la radio y la televisión para incluir elementos que ayuden a desarrollar la idea. Por ejemplo, en radio se necesita pensar en el o los tipos de voces, música y efectos a utilizar. En el caso de la televisión, la toma y movimientos auxilian para darle la forma al mensaje que se va a transmitir.

3. La contratación de radio y televisión

Regularmente la publicidad de radio y televisión se contrata por paquete. Es decir, en un bloque que contenga determinado número de *spots* o de menciones en los programas. Las estaciones de radio y televisión regularmente ofrecen paquetes que están encaminados a dar la mayor difusión posible. Es necesario determinar cuánto dinero se puede invertir para no gastar más de lo necesario y tampoco saturar al público teniendo participación en toda la programación, porque puede ocurrir el efecto contrario en la audiencia: no

lo escuchan, no le ponen atención y por lo tanto no asistirán. Los paquetes se contratan por un tiempo determinado, día, semana, mes, dependiendo de los recursos y necesidades.

Como recomendación, cuando se contraten los servicios de una radiodifusora o televisora, hay que pedir al medio de comunicación la relación de transmisión para saber a qué hora transmiten los *spots* o en qué programas (igualmente la hora) se verán o escucharán los mensajes. Esto con el fin de corroborar que la contratación se está realizando en los términos acordados y, por lo tanto, tener elementos para justificar si no se realizó el trabajo en los términos acordados.

Por último es importante referir que el internet es una herramienta muy útil en determinados contextos y con ciertos tipos de público. El correo electrónico sirve para enviar invitaciones a personas específicas y las redes sociales tienen un gran poder de transmisión de información de eventos, entre otras herramientas que sirven de auxiliares. No se dedica más tiempo a ello debido a que su utilización es más sensitiva, lo que implica que dependiendo del tiempo y frecuencia de uso, existirá la necesidad de transmitir contenidos desde su funcionalidad.

Ejercicio: Herramientas de comunicación de la cultura - de alcance masivo

Para este ejercicio, realizarás dos materiales para difusión. El primero: un boletín de prensa, y el segundo: una carpeta de promoción. Trata de que estos materiales correspondan a una actividad real que hayas experimentado, para que puedas aplicarlo de manera directa.

Boletín de prensa

1. Responde a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué voy a hacer?
 - ¿Dónde?
 - ¿Cuándo?
 - ¿Durante cuánto tiempo?
 - ¿Qué características tiene la actividad?
2. A partir de las respuestas, redacta un escrito de la siguiente manera:
 - A quién va dirigido
 - Saludo
 - Presentación
 - Cuerpo con las respuestas
 - Despedida
 - Datos de contacto

3. Una vez que lo termines, revisa si hay concordancia entre lo escrito y la actividad que realizarás (o realizaste). Corrobora los apuntes antes mencionados.

Carpeta de promoción

Con la información que dispones, arma una carpeta que contenga los siguientes elementos:

1. Carta de presentación (quién convoca, qué institución respalda, qué actividad se desarrollará). Puedes redactarlo como un oficio.
2. Currículo de los participantes.
3. Explicación de la actividad (qué características particulares tiene la actividad a desarrollar).
4. Programa (de qué pasos o fases se compone la actividad a realizar).
5. Fotografías identificadas (título, personas en ella, acción desarrollada, nombre del fotógrafo).
6. Materiales de promoción (como separadores, postales, botones, gorras, etc.).
7. Datos de contacto (tarjetas de presentación, o incluirlos en la carta de presentación).
8. Boleto de cortesía (si la actividad no es gratuita) o gafete de prensa (para dar mayor atención e identificar a la prensa asistente).
9. Busca una carpeta que tenga mayor presencia y que pueda dar la idea de la imagen que quieres transmitir (colores, material, o si alcanza el presupuesto, rotulada con el logotipo de la institución o actividad).

IV. Plan básico para la comunicación de la cultura

Las diversas herramientas que se utilizan no son únicas, algunas de ellas pueden ser más onerosas, otras son más complicadas dependiendo del equipo de trabajo (humano y técnico). Por ello es importante dimensionar cuáles son nuestras capacidades y debilidades antes de comenzar con una estrategia de comunicación de la cultura. Además de tener un producto estructurado que difundir.

Bajo estas consideraciones es importante conocer el entorno donde se desarrolla el trabajo, qué medios de comunicación están disponibles en nuestro contexto, qué formas de comunicación son más susceptibles de ser escuchadas, vistas o utilizadas por la población. Si el periódico mural es la más adecuada, entonces es necesario desarrollar de forma creativa este recurso y cambiar su apariencia o contenidos después de un tiempo para que no pierda vigencia. O se pueden crear canales de comunicación con los integrantes del público para llegar a ellos y que puedan ver el trabajo.

Las relaciones públicas

Antes de entrar en la descripción de las relaciones públicas, se definirán como “la comunicación planificada y persuasiva destinada a influir sobre un público considerable” (Marston: 1983). Es decir, las relaciones públicas son la forma en que con información previa se desarrolla un plan de difusión que permita dirigir mensajes a públicos específicos con la ayuda de diferentes herramientas.

Un plan de comunicación de la cultura debe estar enfocado y basado en las relaciones públicas, ya que no solamente atiende la necesidad de difundir información, sino de controlar los contextos de difusión, de promoción y de la gestión que involucran a agentes institucionales, físicos y sus redes de relaciones.

Existe una diferencia entre las relaciones públicas y la publicidad, que radica en la contratación de servicios o en la gestión de espacios. La publicidad se encarga de contratar servicios, es decir, pagarlos; mientras que las relaciones públicas gestionan espacios para que la información sea difundida, no solamente como noticias o menciones, sino también a nivel interpersonal.

Algunas de las principales actividades de las relaciones públicas inherentes a la comunicación de la cultura, son: elección de estrategias y campañas de comunicación, la investigación del entorno, las relaciones con los medios de comunicación, la comunicación interna (aquella que se hace dentro de la organización), las relaciones con las comunidades (es decir, con los grupos que interactúan en el espacio donde se trabaja; no necesariamente se refiere a localidades sino a gremios o a bloques específicos de personas que comparten objetivos o características similares), la difusión de eventos, las relaciones institucionales y la formación de portavoces (personas que dan la cara y comunican la posición ideológica-política del grupo o institución del que son miembros).

La clave más importante de las relaciones públicas es tomar decisiones sobre los públicos a quienes se dirige la información. Conocer qué tipos de personas están dentro de la dinámica, quiénes no y por qué. Esto con la intención de elegir los caminos posibles a utilizar para informar de las actividades, ya sea para conseguir apoyos, como para hacerles llegar los mensajes.

En este sentido, las relaciones públicas no sólo ayudan a estructurar planes que difundan y den a conocer el trabajo cultural, también a tejer redes de relaciones que sirven como base para ejercer la gestión cultural. Es necesario estructurar una dinámica que nos permita ser precisos, diversos y creativos al momento de dar a conocer las actividades y acciones culturales.

Estrategias de relaciones públicas

La forma en que se establecen “paquetes” de operacionalización es la implementación de estrategias. En este apartado se proponen formas de realización de la comunicación de la cultura:

1. **Contacto:** Cuando se comienza el trabajo cultural, es necesario realizar directorios que permitan la detección de las oportunidades. Se pueden dividir en dos básicos: proveedores y relaciones públicas. En el primero se incluyen los prestadores de distintos servicios, como: imprentas, diseño gráfico, renta de mobiliario, renta de equi-

po de sonido, servicio de perifoneo, servicio de cafetería, inmuebles en renta. En el segundo, las personas que están al frente o que trabajan en las instituciones que pueden apoyar el trabajo cultural: dependencias de gobierno, organizaciones no gubernamentales, instituciones sociales (religión, escuela, salud, asistencia social), empresas, organismos comerciales, organizaciones políticas, organizaciones gremiales, entre otros. A partir de estos directorios se debe presentar a la organización y a la persona que está encargada, permitiendo tener un contacto que ayudará a la realización del trabajo cultural.

2. Seguimiento: El establecimiento de relaciones fructifica a través de la constancia. El seguimiento debe realizarse a partir de las fechas conmemorativas, de los cumpleaños, de las celebraciones y de las visitas. Ello permitirá que las relaciones comiencen a afianzarse y a establecer puentes que mantengan la imagen de la organización y del trabajo cultural. De esta forma se va construyendo la imagen de la organización que pronto tendrá su sello característico.
3. Soporte gráfico: El empleo correcto de los materiales que se desarrollen, es una forma de mantener la constancia de las relaciones públicas. Los anuncios que se puedan realizar, y el formato que adquiere el desarrollo de las actividades brindan un soporte gráfico que se debe seguir a través de la papelería debidamente identificada, de la redacción y de las formas que construyen la imagen.
4. Múltiple: Cuando existe un posicionamiento tanto de la imagen como del trabajo realizado, es importante mantenerla, sin dejar de ser innovadores o de cambiar algunos elementos. La dinamización de la imagen ayuda a mantener el interés pero sin cambiar todos los formatos de un día para otro. Los cambios deben ser graduales para mantener la identificación de la acción cultural. De esta forma, las relaciones públicas estarán acordes con el plan de comunicación de la cultura.

Etapas del plan básico

Un plan básico de la comunicación de la cultura está conformado por las siguientes etapas: 1) Diagnóstico–investigación; 2) Delimitación de objetivos; 3) Elección de estrategias; 4) Implementación (desarrollo de acciones y actividades); 5) Sistematización de actividades; 6) Evaluación. A estas etapas pueden sumárseles las que se consideren necesarias, dependiendo de la naturaleza del proyecto. Expliquemos cada una de ellas:

Etapa 1. Diagnóstico–investigación

Un diagnóstico es una forma de conocer el entorno, haciendo énfasis en las necesidades/oportunidades que surgen de este conocimiento más profundo de los problemas o de la naturaleza que tiene el trabajo cultural. Involucra por lo tanto una profundización del conocimiento sobre el contexto. Es necesario hacer énfasis en los agentes comunicacionales con los cuales tener contacto (medios de comunicación, periodistas, representantes de gobierno, de asociaciones civiles, empresarios, dirigentes de otras organizaciones, voluntarios, familias, entre otros). Además de las personas también se debe atender a las instituciones que representan, para conocer sus formas de comunicación, sus objetivos e intereses. Es decir, si se propicia una forma de trabajo colaborativo o si pueden patrocinar una actividad cultural (ya sea en recursos económicos, materiales o humanos), o si son público potencial, todo el trabajo es regularmente “hacia fuera” para ser visto o disfrutado por un grupo de personas, por ello es necesario que se tenga relación con todo el entorno, pero identificando sus relaciones y acciones.

A la par de los públicos, el diagnóstico-investigación tiene que estar basado en la acción cultural que se quiere obtener. La acción, como lo señalamos al principio de este documento, es el conjunto de elementos que intervienen en la consecución de un objetivo en el ámbito cultural y que conlleva diversas actividades para lograr tal fin. Esto define cuál es el objetivo general que se pretende lograr. La naturaleza de la acción cultural, y sus sucesivas etapas (actividades y acciones) señala la trayectoria que puede y debe tomar.

La estructura de la acción cultural que se establezca obliga a seguir dicha trayectoria. Esta acción cultural es la que se establece a partir de un diagnóstico (ese es otro diagnóstico, es el que se realiza para determinar el plan de trabajo) sobre las necesidades o potencialidades culturales de la comunidad donde se trabaja, y que se planifica a través de fases que llevarán a la consecución del fin. Este plan es el que dará forma a la definición de lo que es la realización de la comunicación de la cultura, debido a que es recomendable no utilizar todas las herramientas conocidas, tal vez sólo algunas, tres o cuatro de ellas, para ahorrar recursos de toda índole. Y la dosificación de tales herramientas será en torno a las necesidades de cada fase del plan de trabajo.

Etapa 2. Delimitación de objetivos

Los objetivos son los resultados o el estado que se desea alcanzar a través de las acciones a realizar. En este caso, la comunicación de la cultura es una parte de los objetivos generales del plan de cultura. En esta propuesta espe-

cífica, los objetivos necesitan responder a los logros esperados, por la organización, de la comunicación del plan, de la coordinación de los esfuerzos de los distintos agentes, y deben ser cuantificables, es decir, establecer metas acordes a los logros esperados, porque ello nos remite a un indicador con el cual se puede realizar una evaluación más clara al finalizar el trabajo cultural.

Antes de responder a la(s) finalidad(es) que se pretende(n) obtener al realizar el plan de comunicación de la cultura, se deben tener muy claras las siguientes consideraciones:

- Plan cultural (los resultados que se quieren obtener, divididos a lo largo del desarrollo del trabajo en proyectos más pequeños, pero identificando específicamente cuáles son)
- Qué (producto, idea o proceso vinculado al proyecto)
- Para qué (finalidad de la difusión)
- Para quiénes (públicos destinatarios)
- Porqué (justificación de la difusión a partir de una necesidad)
- Con qué (medios de comunicación)

Después de responder a lo anterior, se pueden determinar qué objetivos se van a perseguir. Es importante determinar los objetivos porque son la llave para seguir en la próxima etapa, las estrategias.

Etapa 3. Elección de estrategias

Una vez definidos los objetivos que se pretenden conseguir, hay que instrumentalizarlos a través de estrategias, es decir, especificar cómo se pretende cumplir los objetivos. En este aspecto es donde cobra más fuerza el plan, al pensar en las tácticas a utilizar para la implementación de la estrategia, como las relaciones de prensa, los encuentros con analistas y autoridades, el diseño de la publicidad institucional, los arreglos con los medios de comunicación y las especificidades de las herramientas de comunicación.

La estrategia puede variar enormemente, dependiendo de las necesidades del proyecto, pero siempre hay que determinar los medios de comunicación disponibles, qué tipo de necesidades se requieren para intervenir en ellos y sobretodo los niveles de comunicación, que en este caso son dos los principales: el nivel de difusión (comunicación externa) y el nivel de preservación (comunicación interna). El primero se refiere a la amplitud de la difusión, qué tanta área geográfica abarcará o a qué tanta población se atenderá. El segundo se refiere a las pruebas que se recopilarán de la difusión para preservar la memoria de los eventos o actividades, pero también cuánta información se quedará en la organización o saldrá de ella para hacer frente a las necesidades de explicación que el público tendrá de las actividades.

Una vez definidos los alcances y formas de difusión, se puede agrupar a las actividades en una matriz de planeación con sus respectivas necesidades y su responsable, de esta forma, se dejan claras las estrategias y las herramientas a utilizar en el período de tiempo planeado para realizar el trabajo.

Matriz de planeación

Actividad	Medio de comunicación	Forma de difusión	Periodicidad	Responsable

Etapa 4. Implementación (desarrollo de acciones y actividades)

Las estrategias son una forma de establecer el rumbo de la acción. Sin embargo, las necesidades no siempre serán las mismas y la operacionalización de las estrategias no es igual en el papel o cómo se lleva a cabo. En este caso la realización del plan debe contar con los recursos (materiales, tecnológicos, humanos, entre otros) necesarios para las carencias u oportunidades detectadas, realizando así el desarrollo del plan de comunicación. Además se deben establecer los periodos de tiempo específicos, es decir, realizar la acción en el momento preciso.

Una vez resueltas las necesidades y viendo que funcionan las estrategias, se da paso al seguimiento, que es cuando se percibe el resultado para continuar con el éxito o modificar las actividades que se llevan a cabo; la utilización de recursos en los plazos asignados y el rastreo de las actividades, es la forma en que se comienza a ver de manera tácita los resultados.

La guía es la matriz de planeación, que permite dar cuenta de los avances obtenidos y los resultados. En este paso, se puede detectar si es necesario cambiar de estrategia para cumplir los objetivos en el tiempo designado.

Etapa 5. Sistematización de actividades

El objetivo de esta etapa es acumular experiencia en forma ordenada del seguimiento de las estrategias. Si la aplicación de estrategias ha cambiado, es necesario, después de probar su éxito o fracaso, comenzar a organizar la información. Tal vez pueda verse como una acumulación “extra” de trabajo, pero sistematizar la experiencia ahorra tiempo en acciones futuras, el cual se puede invertir de mejor forma.

Se proponen dos maneras para realizar esta acción: la primera, una descripción pormenorizada, y la segunda, una generalización. En la primera se busca establecer un diario de actividades que comenzará a tomar forma a partir de las experiencias cotidianas que se registrarán tal cual ocurran. El diario será la base para “normalizar”, es decir, para transformar esa información vasta en una narración que especifique cuál fue el camino recorrido. La ventaja es tener información de elementos que pudieran no pensarse muy importante, y que al momento de volcar los datos nos sirven para dar cuenta del proceso. La segunda forma, la generalización, trata de llevar un registro, pero sólo colocando aquello que se considere importante. La posible desventaja es que, dado que no todos consideramos importante lo mismo, pudiera existir determinada desventaja al momento de considerar la información a tratar.

En ambas formas de sistematización, es importante señalar los problemas y las decisiones tomadas para dar cuenta de cómo se realizó su abordaje y cómo se dio solución. Sistematizar es una actividad que requiere el gestor cultural no sólo para su trabajo, sino para validar a este nuevo conocimiento de la realidad.

Etapa 6. Evaluación

La evaluación debe ser concordante con el cumplimiento de los objetivos de difusión planteados. Es importante evaluar tres aspectos principales: Producto, Impacto y Dinámica. Por producto se entiende la herramienta y estrategia que se implementó. Impacto es la respuesta a la misma, y dinámica, la relación que se estableció entre la organización y su público. De esta forma se analiza si el plan elaborado cumplió sus objetivos.

A través de estas consideraciones, se puede articular una estrategia que sirva y brinde información sobre la comunicación de la cultura de la acción cultural planteada.

Se espera que estas consideraciones apoyen la labor cultural y permitan tener mayor claridad sobre las acciones para planear las actividades culturales. Los contextos de acción de cada proyecto varían mucho, así que es imprescindible adaptar las herramientas a tales contextos, y con creatividad e imaginación hacer frente a los problemas-necesidades.

Ejercicio: Plan de comunicación de la cultura

Como parte de la puesta en práctica de tus conocimientos adquiridos, diseña un plan de comunicación de la cultura, respondiendo a las siguientes interrogantes, divididas en tres partes.

Parte I. Diagnóstico

- Plan de cultura - ¿Tengo un plan de cultura?
- Recursos - ¿Con qué recursos cuento?
- Relación con los públicos - ¿Tengo públicos formados?
- Difusión - ¿Cómo pienso hacer la difusión?

Redacta con las respuestas un escrito que permita dar cuenta de la situación actual de la acción cultural. Después continúa con la segunda parte.

Parte II. Elaboración de plan

- Plan de cultura - ¿Qué necesito realizar?
- Plan de cultura - ¿Cuáles son mis prioridades?
- Recursos - ¿Con qué recursos cuento?
- Difusión - ¿Qué herramientas puedo utilizar?

Con base en esta información, ya tienes las partes de un plan de comunicación de la cultura. Para realizarlo debes estructurarlo como un proyecto. Una forma básica es la siguiente:

- Nombre – título de la propuesta.
- Introducción – breve explicación de lo que trata el proyecto.
- Objetivos – redactados en infinitivo.
- Metas – los objetivos vueltos cuantificables.
- Plan de trabajo – qué actividades se realizarán; prioriza en términos cronológicos.
- Metodología – qué pasos se realizarán y cuál será la estrategia a seguir.
- Recursos – con qué se cuenta.
- Evaluación – cómo se va a dar cuenta de los logros.
- Materiales de apoyo – qué elementos pueden ayudar a sustentar la propuesta.

No es necesario ser extenso en cada apartado, sino claro. Por último, puedes aplicar una breve evaluación de tu trabajo respondiendo a las siguientes preguntas:

Parte III. Aplicación de estrategias y evaluación

- Difusión - ¿Cuáles herramientas utilicé?
- Plan de cultura - ¿Qué impacto tuvieron?

- Relación con los públicos - ¿Se crearon públicos?
- Relación con los públicos - ¿Existe expectativa de la oferta dirigida?

Este ha sido un paso hacia la consecución de los fines de la comunicación de la cultura. Un esbozo de recomendaciones para optimizar el trabajo cultural. Existe una necesidad de sistematizar las acciones culturales para ofrecer sustento de lo realizado. Cualesquiera que sean las estrategias, es imprescindible hacer un registro sobre su éxito o fracaso. La especialización está en ciernes, y es necesario abonar a esta tarea para lograr la profesionalización.

Fuentes de consulta

- Ander-Egg, Ezequiel (1985), *Las técnicas de comunicación al servicio del trabajo social*. Humanitas. México.
- Black, Sam (1993), *ABC de las relaciones públicas*. Ediciones Gestión 2000. España.
- Castells, Manuel (2001), *La Galaxia Internet*. Plaza y Janés. Madrid, España.
- De León, Marisa (2004), *Espectáculos escénicos. Producción y difusión*. FONCA-DGVC-CONACULTA. México.
- Eco, Umberto (1999), *Apocalípticos e Integrados*, Ed. Lumen y Tusquets editores. España.
- Figuroa, Romeo (1997), *¡Qué onda con la Radio!* Alhambra. México.
- García Canclini, Néstor (1989), *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Grijalbo. México.
- _____ (coord.) (1993), *El consumo cultural en México*. Serie "Pensar la Cultura". CONACULTA. México.
- González Treviño, Jorge (2000), *Televisión y comunicación: Un enfoque teórico-práctico*. Alhambra. México.
- Hilliard, Robert L (2002), *Guionismo para radio, televisión y nuevos medios*. Editorial Thomson. México.
- Jurgenson, Albert y Sophie Brunet (1992), *La práctica del montaje*. Gedisa Barcelona, España.
- Kerckhove, Derrick (1999), *Inteligencias en conexión: hacia una sociedad de la Web*. Gedisa Barcelona, España.
- López, Alejandro; Parada, Andrea; Simonetti, Francisco (1999), *Psicología de la comunicación*. Alfa Omega y Universidad católica de Chile, Chile.
- Mercado H. Salvador (1999), *Relaciones públicas*. Editorial Pac., México.
- Orihuela, José Luis y María Luisa Santos (2000), *Introducción al diseño digital. Concepción y desarrollo de proyectos en comunicación interactiva*. Anaya. Madrid, España.
- Oristrell, Joaquín (2005), "La comedia de situación 'Ellos ponen las ganas, nosotros las risas'" en *Taller de escritura para televisión*. Lorenzo Vilches (coordinador) Barcelona: Gedisa.
- Paoli, Antonio (1977), *Comunicación e información: perspectivas teóricas*. Trillas. México.
- Pasquali, Antonio (1979), *Comprender la Comunicación*. Monte Ávila Editores. Caracas, Venezuela.
- Peñaflor Valdéz, Neptalí; River López, Luis Miguel y Rodríguez García, Néstor (1995), *Manual de producción de televisión*. SEP, UTE, JICA y CETE. México.
- Price, Vincent (1992), *Opinión Pública*. Universidad de Guadalajara - Prospectiva Estratégica A. C. México.
- Zettl, Herbert (2000), *Manual de Producción de Televisión*. Editorial Thomson. México.

Recursos digitales para la comunicación de la cultura

- Academia Mexicana de la Lengua
<http://www.academia.org.mx/>
- Bancos de imágenes
<http://www.imagebank.com>
<http://www.imagenes-gratis.net/>
- Centro Cultural Virtual
<http://www.centrocultural.udgvirtual.udg.mx>
- Empresas de gestión cultural
<http://www.habilis.com.mx/>
- Estaciones de radio por internet
<http://radiocentro.com.mx/estaciones>
<http://www.mexico-radio.com/>
- Fuentes tipográficas
<http://www.fonts.com/>
- Manual de producción de TV cultural (y anexos)
<http://www.mincultura.gov.co/index.php?idcategoria=5997>
- Periódicos de México
<http://www.kiosko.net>
<http://www.prensaescrita.com/america/mexico.php>
- Radio UDG
<http://www.radio.udg.mx/>
- Sistema de Información Cultural de CONACULTA
<http://sic.conaculta.gob.mx/>
- Televisoras de México
<http://www.televisa.com/>
<http://www.tvazteca.com/>
<http://www.radio.udg.mx/>
<http://www.canal22.org.mx/index.html>
<http://www.oncetv.ipn.mx/>
<http://www.imer.gob.mx/>
<http://www.mvsradio.com.mx/>
<http://www.mexico-radio.com/>

Cuaderno 4

Evaluación de proyectos culturales

José Luis Mariscal Orozco



Contenido

I. Definición de la evaluación	155
II. Selección de indicadores, fuentes y técnicas de investigación	165
III. Implementación de la evaluación	179
IV. Análisis de la información	185
V. Redacción y socialización de los resultados	191

Introducción

Diversas instituciones y organizaciones culturales desarrollan una amplia gama de programas y proyectos en diversos niveles y públicos objetivos. Para su implementación se hace uso de recursos de toda índole (financieros, materiales, humanos, etc.) para llevar a cabo las actividades de acuerdo a lo programado. Sin embargo, gran parte de estos proyectos no son evaluados para saber si realmente cumplieron los objetivos, si fue eficiente y/o eficaz, o incluso el impacto que tuvieron sus acciones.

Por su parte, para la mayoría de los trabajadores de la cultura, gestionar proyectos culturales es parte de su vida cotidiana laboral: diseñar actividades, conseguir fondos, la promoción y difusión, el montaje, etc. No obstante, son pocos los que consideran como parte integral del proyecto la evaluación del mismo, en parte, porque ésta es considerada como la "parte final del proyecto", la cual regularmente es utilizada para la elaboración de informes de actividades oficiales.

Sin embargo, la evaluación no solamente evidencia si la aplicación de los recursos fue adecuada, sino también proporciona elementos para la reflexión desde la práctica de la gestión cultural, y de esa manera generar modelos de intervención más acorde a la realidad que pretende modificar el proyecto cultural.

En la actualidad, el gestor cultural debe ser capaz de diseñar y ejecutar procesos de evaluación de sus proyectos y programas culturales de una manera permanente, coherente, crítica y propositiva. Por lo tanto, para la gestión cultural, la evaluación no es una etapa más de un proyecto, sino un proceso que puede servir como herramienta para la mejora y la solución de múltiples problemas en el diseño e implementación de acciones culturales. ¿Qué tipo de problemas y cómo lo soluciona? Repasemos brevemente cuatro casos en los que, seguramente, al menos uno se le haga familiar:

1. Un museo municipal organizó una exposición con artistas plásticos de la región; por primera vez en mucho tiempo tuvo presupuesto para la promoción y la difusión, la cual utilizó para la adquisición de carteles y comerciales en la radio local. Sin embargo, el día de la inauguración sólo asistieron los familiares de los artistas y durante los tres meses que duró la exposición, no tuvieron ni la mitad de los visitantes que esperaban, todo esto a pesar de la propuesta artística y museográfica así como por la excelente publicidad que se le dio. ¿Qué pasó, por qué no fue la gente?
2. Cierta grupo artístico ensayó constantemente durante todo el año, y por fin lograron tener un repertorio de muy buena calidad. Para darlo a conocer en toda la región, el director planeó un programa de presentaciones que “teóricamente era perfecto”, el cual les permitió conseguir el apoyo económico de varios ayuntamientos y de Secretaría de Cultura. Al llevarlo a cabo, se enfrentaron a múltiples problemas que no habían contemplado, que provocaron que el grupo tuviera fallos en diversas presentaciones y que el público no pudiera apreciar la calidad de la ejecución que tanto se había practicado. Al finalizar la gira, el director pensó: “Para el otro año vamos a mejorar ciertos elementos”, sin embargo, al siguiente año se volvieron a cometer los mismos problemas (y otros nuevos), debido en gran parte a que el director no recordaba con precisión cómo debía enfrentar y solucionar los errores que se presentaron el año anterior.
3. Cierta Centro Cultural Comunitario cuenta con pocos recursos para brindar servicios, por lo que tiene que hacer uso de voluntariado y prestadores de servicio social, sin embargo, cíclicamente se tiene un gasto considerable (material, temporal, humano) en enseñar a los nuevos iniciados.
4. Una escuela secundaria implementó un programa de formación artística extraescolar para fomentar la formación integral. Los talleres se llenaron y los estudiantes hicieron la presentación de sus habilidades en el festival escolar de mayo. El director consideró que era demasiado gasto y que sería mejor utilizar ese recurso para aumentar la altura de los muros de la escuela. Los promotores del programa no pudieron defender su proyecto ya que, fuera del número de talleres y presentaciones, no contaban con un estudio sistemático que les permitiera saber y demostrar el impacto de los talleres artísticos en el desempeño escolar de los alumnos participantes.

¿Qué tienen en común estos cuatro casos? Sencillo: La falta de documentación y evaluación de las acciones culturales. Pero, ¿cómo la evaluación podría ayudar a solucionar los problemas presentados en los casos? Bueno,

para responder esta pregunta debemos detenernos brevemente en revisar parte del perfil del gestor cultural. Tal vez ha leído o escuchado en diversos espacios y medios sobre tres grandes aspectos que debe tener en su haber un gestor cultural:

1. El gestor cultural debe saber, esto es, tener el conocimiento de cuestiones elementales propias de su labor como lo son conceptos, metodología, normatividades, etc.
2. Como segundo lugar, tenemos el saber hacer, ya que no es suficiente con la teoría, sino también saber aplicarlo, y esto se da con la experiencia en la práctica. Así pues, ¿cuántas veces nos hemos encontrado con personas que han estudiado tal o cual carrera, con diferentes títulos académicos, pero a la hora de la “talacha” no saben ni por dónde empezar?, o al contrario, personas que son buenas para la práctica pero les falta cierta formación que les permita dar sustento teórico–metodológico a su trabajo.
3. Por último, se suele hacer mención de que el gestor cultural debe saber ser, en el sentido de que debe tener ciertos valores y actitudes propias de su profesión, como la habilidad de trabajo en equipo, la honradez, la sensibilidad hacia las manifestaciones culturales, etc.

Si bien es cierto que estos tres aspectos son importantes para un buen desempeño profesional, a mi parecer, existen otros dos grandes ausentes en este discurso: el primero es el saber reflexionar el hacer, relacionado con la sistematización y evaluación; y en segundo lugar, el crear saber, ligado con la producción de conocimiento y metodologías propias de la gestión cultural.



Estos dos últimos aspectos son los que pueden distinguir al operador del estratega, el estancamiento del conocimiento al desarrollo de éste, de ser simples receptores del conocimiento a crear y experimentar nuevos “saberes”; y en el centro de todo esto está la sistematización y la evaluación.

Este cuaderno tiene como objetivo compartir con el lector algunos conceptos y estrategias metodológicas para el diseño e implementación de la evaluación de proyectos culturales. Como usted sabe o lo sabrá, existe una gran cantidad de libros con respecto a cómo evaluar proyectos, algunos que a mi parecer son muy buenos y tienen bastante información sobre la forma en que podemos llevar a cabo una evaluación diagnóstica. No obstante, la característica de este documento es guiar al gestor cultural con ejemplos propios de su campo de una manera sencilla pero sistemática. Así pues, si usted lee los contenidos y realiza los ejercicios sugeridos, al final será capaz de:

- Definir criterios e indicadores de evaluación de su proyecto.
- Diseñar y aplicar una estrategia de recolección de información.
- Implementar un sistema de análisis de la información.
- Elaborar un informe de evaluación y definir una estrategia de socialización de los resultados.

Mi recomendación general para que obtenga mejores resultados es que realice una primera lectura de este cuaderno, teniendo en mente algún proyecto que llevó a cabo y del cual, o bien tuvo muchos problemas, o bien fue todo un éxito. Posteriormente realice una segunda lectura pero ya haciendo los ejercicios sugeridos y revisando las lecturas complementarias.

Espero sinceramente que la información que le comparto sea de gran utilidad para su trabajo, de ser así, entonces este cuaderno habrá cumplido con su objetivo.

I. Definición de la evaluación

Para comenzar a diseñar nuestra evaluación, es importante señalar tres elementos importantes: qué es evaluar, qué se evalúa, cuándo evaluar y para qué sirve en la gestión cultural.

Existe gran variedad de definiciones sobre lo que es evaluación; encontramos por ejemplo: “es una serie de procedimientos destinados a comprobar si se han obtenido los objetivos propuestos” (Ander Egg, 1985: 18). Por su parte, Ventosa afirma que “evaluar consiste en la recogida de interpretación sistemática de una información con vistas a emitir un juicio de valor que facilite la toma de decisiones de cara a la mejora de lo evaluado [programa, curso, actividad, etc.]” (2000: 83).

Cohen y Franco enfatizan la importancia de la revisión de la eficacia y la eficiencia, por lo que la definen de la siguiente manera: “...la evaluación es una actividad que tiene por objeto maximizar la eficacia de los programas de obtención de sus fines y la eficiencia en la asignación de recursos para la consecución de los mismos” (2000: 77). Finalmente Chávez y Novacovsky la definen como un:

...proceso permanente que se inicia desde el momento de identificar el problema que da origen al programa (...) y se realiza con la finalidad de generar información, conocimiento y aprendizaje dirigidos a alimentar la toma de decisiones oportunas y pertinentes para garantizar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos, los resultados y los impactos de los programas, todo ello en función del mejoramiento de las condiciones de vida de sus poblaciones beneficiarias (Chávez y Novacovsky 1999: 55).

La revisión de estas y otras definiciones de evaluación se puede resumir en términos generales en dos maneras de definirla:

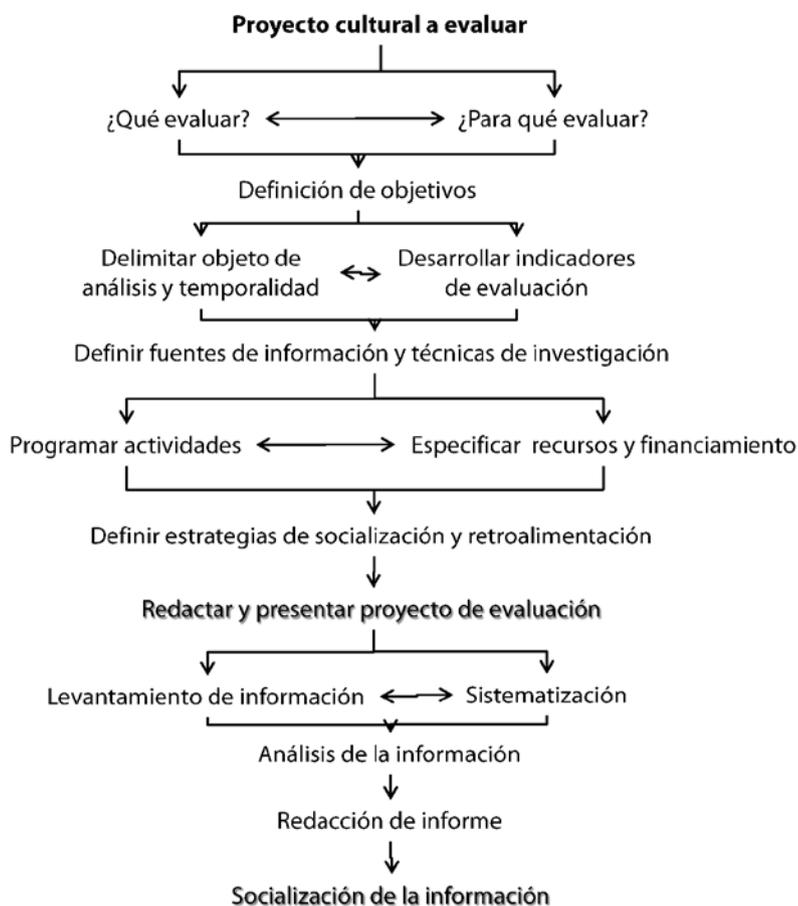
1. Como una fase del proyecto que se realiza después de la ejecución del mismo, y su propósito es conocer y enjuiciar si lo que se hizo, se hizo bien.
2. Como un proceso, el cual se comienza a desarrollar de manera conjunta desde la planeación, continuando en la ejecución y finalización del proyecto con el propósito de documentar, sistematizar y valorar la pertinencia de las acciones operativas y estratégicas para la toma de decisiones sobre el curso del proyecto.

De acuerdo a nuestros intereses, nos centraremos en ver la evaluación como un proceso que corre paralelo al proyecto cultural, ya que este abordaje nos permitirá contar con información de primera mano para la corrección de las acciones sobre la marcha y la generación de nuevas propuestas. Si hiciéramos un listado de los “pasos” a realizar en el proceso de evaluar un proyecto, podríamos identificar catorce:

1. Definir el qué y para qué evaluar.
2. Generar objetivos.
3. Delimitar objeto de análisis y temporalidad.
4. Desarrollar indicadores de evaluación.
5. Definir fuentes de información y técnicas de investigación.
6. Programar actividades a realizar.
7. Especificar recursos requeridos y fuentes de financiamiento.
8. Delinear estrategias de socialización y retroalimentación.
9. Redactar y presentar proyecto de evaluación.
10. Levantamiento de la información.
11. Sistematizar datos.
12. Analizar información.
13. Redactar informe.
14. Socializar resultados.

Algunos de estos pasos se realizan de manera paralela; a continuación se presenta un diagrama para mostrar visualmente el proceso:

Pasos para la evaluación de proyectos culturales



De acuerdo a este esquema, los primeros dos pasos a seguir es, primero, definir el qué queremos evaluar y, en segundo lugar, para qué. Algunos autores dan estos primeros pasos definiendo diversos tipos de evaluación. En nuestro caso, dado que la evaluación corre al parejo con el proyecto a evaluar, los tipos que distinguiremos estarán directamente relacionados con el proceso de gestión de un proyecto, esto es: diseño, operación y conclusión. Así pues, estos serán los tres tipos que distinguiremos:

1. Evaluación del diseño, conceptualización y planeación.
2. Evaluación de la instrumentalización y seguimiento.
3. Evaluación de los resultados.

Evaluación del diseño, conceptualización y planeación

Este tipo hace una revisión del diagnóstico con el que se basa el proyecto, su conceptualización y la planificación. Va dirigida principalmente a la fase previa de la operatividad, y nos permite saber si el proyecto que se propone realmente responde a una necesidad real, delimitada, estudiada y comprendida; si es congruente en las acciones y estrategias propuestas para la solución de la problemática o situación que se desea cambiar o solucionar. A ella, entonces, pertenecen tres subtipos de evaluación:

1. Evaluación del estudio o proyecto de investigación.
2. Evaluación del diagnóstico.
3. Evaluación del diseño y conceptualización.

Algunas de las preguntas que se podrían formular en este tipo de evaluación, serían:

- ¿La definición de los indicadores fue la adecuada?
- ¿La metodología utilizada en el estudio es la correcta?
- ¿Las técnicas empleadas sirvieron para brindar datos necesarios?
- ¿Describe y explica realmente el problema, situación u oportunidad?
- ¿Es coherente la forma de sistematizar la información recolectada?
- ¿Existe un inventario de recursos disponibles al proyecto?
- ¿Se realizó un estudio de viabilidad del proyecto?
- ¿Están definidas las necesidades, amenazas y oportunidades del proyecto?
- ¿Existe relación entre las acciones planteadas en el proyecto y la solución de los problemas?
- ¿Están bien formulados los objetivos?
- ¿Cómo se establecen las prioridades estratégicas?
- ¿El diseño del proyecto es el adecuado?
- ¿El marco teórico conceptual en el que está basado responde a la problemática y a la institución en que se desarrolla?
- ¿Hay congruencia entre objetivos, acciones y recursos?

Evaluación de la instrumentalización y seguimiento

En este tipo de evaluación, las indagaciones se centran en el desarrollo operativo del proyecto, esto es, en las acciones llevadas a cabo y en el ambiente que se va propiciando. A ésta, corresponden los siguientes subtipos:

1. Evaluación de cobertura.
2. Evaluación de implementación.
3. Evaluación del ambiente organizacional.
4. Evaluación del rendimiento del personal.

Algunos de los cuestionamientos que se podrían utilizar en este tipo de evaluación, son:

- ¿Está determinada específicamente la población a atender?
- ¿Logramos tener el perfil de los participantes esperados?
- ¿Conocemos cuáles son los alcances y límites de nuestro proyecto?
- ¿Existe conocimiento del proyecto entre la población?
- ¿Hubo la participación esperada?
- ¿La difusión fue la adecuada?
- ¿Cuál herramienta de difusión tuvo más impacto?
- ¿Los recursos necesarios estuvieron a tiempo?
- ¿Los medios utilizados fueron los adecuados?
- ¿Qué problemas se encontraron? ¿Cómo se solucionaron?
- ¿Cómo fue la distribución de las tareas entre los miembros del equipo organizador? ¿Fue la más adecuada?
- ¿Cómo se dio la dinámica entre los actores?
- ¿El ambiente de trabajo fue el adecuado?
- ¿Cómo fue el desempeño de los actores en el proyecto?

Evaluación de los resultados

Este tipo de evaluación nos permite documentar y conocer los resultados y efectos que se dieron al cierre o finalización del proyecto sobre la problemática o situación en la que se intervino. Los subtipos que podemos encontrar son los siguientes:

1. Evaluación de la eficacia.
2. Evaluación de la eficiencia.
3. Evaluación de la efectividad.
4. Evaluación del impacto.

Algunos ejemplos de preguntas guía que podrían elaborarse para este tipo de evaluación, son:

- ¿Cuáles fueron los logros cualitativos de los objetivos?
- ¿Cuáles fueron los logros cuantitativos de los objetivos?

- ¿Las metas se realizaron en el tiempo previsto?
- ¿Las metas planeadas son iguales a las resultadas?
- ¿Los costos del proyecto fueron según lo contemplado en cantidad y tiempo?
- ¿Cuáles fueron las estrategias para rectificar las desviaciones de tiempo y presupuesto?
- ¿Qué cambios se dieron en la situación o problema que se intervino?
- ¿Surgieron nuevas necesidades o proyectos?
- ¿Surgieron resultados no esperados?, ¿cuáles son?, ¿por qué se dieron?, ¿son positivos o negativos?
- ¿Qué procesos desató?

Para graficar lo aquí planteado, se presenta la matriz de tipos de evaluación:

Tipos de evaluación

Tipo	Fase	Subtipo	Cuestiones a evaluar
Evaluación del diseño, conceptualización y planificación	Estudio o investigación exploratori	Evaluación del estudio previo	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de indicadores • Metodología utilizada • Técnicas de investigación
	Diagnóstico	Evaluación del diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción y explicación del problema, situación u oportunidad • Sistematización de la información • Inventario de los recursos disponibles • Viabilidad del proyecto • Definición de necesidades, amenazas y oportunidades
	Planificación	Evaluación del diseño y conceptualización	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre acciones y solución de problemas • Formulación de objetivos • Establecimiento de prioridades y estrategias • Diseño del proyecto • Marco teórico conceptual en el que está basado

Evaluación de la instrumentalización y seguimiento	Ejecución	Evaluación de la cobertura	<ul style="list-style-type: none"> • Población objetivo: • Determinación, perfil, alcances y límites • Conocimiento, difusión y participación del proyecto en la población objetivo
		Evaluación de la implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Previsión de los recursos, instrumentos, medios y tiempos necesarios • Estrategias de solución de problemas
		Evaluación del ambiente organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo • Dinámica organizacional de los actores
		Evaluación del rendimiento del personal	Desempeño de los actores
Evaluación de los resultados	Finalización o cierre	Evaluación de la eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Logros cualitativos y cuantitativos de los objetivos • Relación entre las metas alcanzadas y el tiempo previsto, respecto de las metas previstas de resultado y tiempo real • Relación entre acciones realizadas y logros de los objetivos
		Evaluación de la eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados alcanzados con relación a los costos y tiempos planificados • Estrategias de rectificación de ejecución del presupuesto
		Evaluación de efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Relación existente entre las metas de resultado alcanzadas y las metas de resultado planificadas
		Evaluación del impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de los indicadores de la situación o problema • Surgimiento de nuevas necesidades Resultados no esperados

Ejercicio: Definiendo mi evaluación

Tipos de evaluación

1. Lo primero que tiene que hacer es definir y conocer a detalle el proyecto cultural que desea evaluar. Para ello identifique:
 - La problemática o situación en la que se desea intervenir, generalmente viene reflejada en los apartados “introducción, fundamentación y/o justificación”.
 - Los objetivos, metas y estrategias que se proponen.
 - El desglose de actividades, recursos y tiempos asignados.
2. Junto con el equipo de trabajo del proyecto, delimite qué tipo de información requieren tener en cada una de las fases del proyecto.
3. Revise nuevamente los tipos y subtipos de evaluación enunciados arriba, seleccione y subraye qué preguntas podrían ser utilizadas para obtener la información que se requiere de acuerdo a las necesidades detectadas.
4. A partir de las preguntas seleccionadas, decida qué subtipos de evaluación deberá utilizar y en qué momentos del proyecto se deben implementar.
5. Convierta los subtipos de evaluación en objetivos particulares de acuerdo a su proyecto, por ejemplo:
 - Evaluar la cobertura del programa de educación artística en el municipio.
 - Evaluar el rendimiento de talleristas, coordinadores y estudiantes.
 - Evaluar el impacto del proyecto en las familias de los estudiantes de los talleres.
6. De acuerdo a los subtipos elegidos, identifique a qué tipos de evaluación pertenecen, y con base en ello redacte el objetivo general de la evaluación, especificando el qué, de qué, en dónde y para qué:
 - Ejemplo 1: Evaluar la instrumentalización, seguimiento y resultados del programa de educación artística del municipio de Arandas, Jalisco, con vías a la mejora de su operación (subtipos elegidos: cobertura, rendimiento e impacto).
 - Ejemplo 2: Evaluar el diseño, la instrumentalización y seguimiento del Festival Municipal de las Artes para su rediseño (subtipos elegidos: diseño y conceptualización, implementación y ambiente organizacional).
 - Ejemplo 3: Evaluar los resultados de la exposición temporal “Nuestro Patrimonio Cultural” de la Casa de la Cultura de Tuxpan para valorar su continuidad como exposición permanente (subtipos elegidos: eficacia e impacto).

Autoevaluación

Indicador	Sí	No
1. Tengo información detallada del proyecto a evaluar.		
2. Identifiqué las necesidades de información del equipo de trabajo del proyecto.		
3. Seleccioné el subtipo o subtipos de evaluación acordes a las necesidades de información.		
4. El objetivo general de la evaluación especifica claramente qué voy a evaluar, dónde y para qué.		
5. Los objetivos específicos se relacionan con algún subtipo de evaluación.		

Recomendaciones

- La evaluación es un proceso que comienza desde el diseño del proyecto, sin embargo, debe desarrollarse un subproyecto donde especifique objetivos, metodología y plan de trabajo, todo ello paralelo al proyecto evaluado.
- El cuadro de subtipos de evaluación sugiere algunos criterios de evaluación que pueden ser complementarios a las preguntas que se ponen como ejemplo en la exposición.
- Si el proyecto a evaluar lo diseñó usted mismo, para definir la evaluación le servirá preguntarse: ¿Qué información me servirá para documentar el trabajo, conocer y mejorar los resultados?
- Si usted es el coordinador del proyecto, mi sugerencia es que asigne la tarea de evaluación a un miembro del equipo de trabajo, y que su participación en el proyecto sólo sea ésta (aunque en otro proyecto tenga otro rol). Esto le permitirá una mayor libertad en la recolección y análisis de la información, y será un “observador externo” que dé seguimiento y recomendaciones.
- Si usted va a prestar sus servicios como evaluador de un proyecto, para diseñar la evaluación recomiendo entrevistarse con el coordinador del proyecto para conocer sus necesidades de información, y con otros miembros operativos para conocer algunos detalles que puedan complementar la solicitud del coordinador.

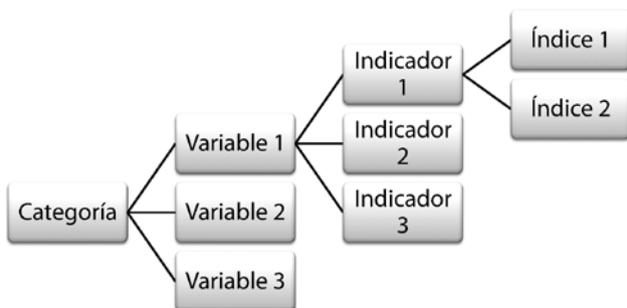
II. Selección de indicadores, fuentes y técnicas de investigación

Indicadores de evaluación y su medición

Una vez que se ha decidido qué es lo que interesa evaluar de manera general, será necesario tener mayor claridad sobre lo que se quiere analizar, en qué fuentes se encontrará la información y qué herramientas de recolección se utilizarán.

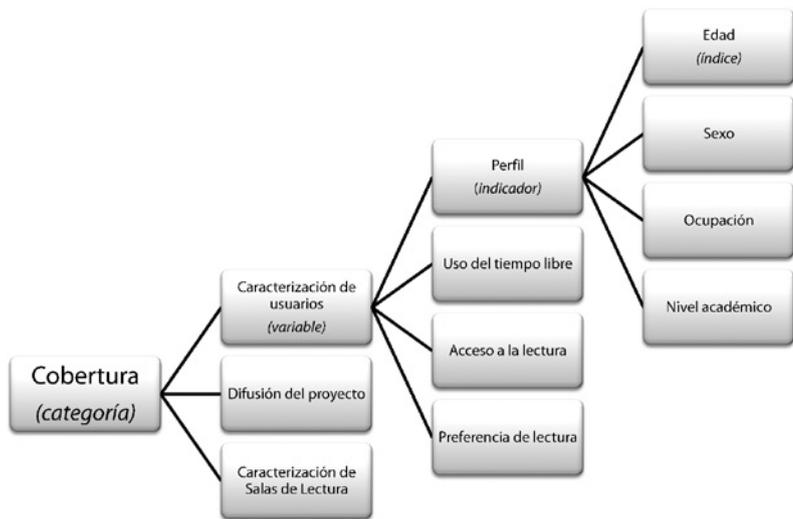
Una de las actividades más laboriosas cuando diseñamos la evaluación, es precisamente el desarrollo de indicadores, esto es, la definición y explicitación de los diferentes elementos que caracterizan lo que deseamos evaluar. En términos generales, podemos decir que los indicadores son propiedades observables que son susceptibles a medirse (dato cuantitativo) y/o describirse (dato cualitativo). No obstante, estos indicadores deben estar organizados y jerarquizados en características (variables) y dimensiones (categorías) propias al proyecto que analizaremos. Así pues, diremos que las categorías tienen variables; las variables, indicadores; y algunos indicadores tienen índices. A nivel gráfico quedaría así:

Desglose de variables e indicadores



¿Y cómo se relaciona esto con la evaluación de mi proyecto? Retomemos el trabajo que se realizó en el capítulo anterior. Vamos a comenzar con el primer nivel: la categoría. Para fines prácticos, podemos tomar el subtipo de evaluación elegido anteriormente como una categoría, por lo que dependiendo cuántos subtipos utilizaremos serán las categorías que tendrá nuestra evaluación. Cada aspecto que nos interesa evaluar, serán las variables, y cada uno de los elementos que describen y componen el aspecto, serán las variables, las cuales deberán ser susceptibles a medirse y/o describirse. Cada proyecto las tendrá diferentes indicadores dependiendo su naturaleza, contexto y población que atiende. Revisemos el siguiente ejemplo de un proyecto de evaluación del programa “Salas de Lectura”. Se decidió tomar diversos subtipos de evaluación, entre ellos el de “cobertura”, algunas de las variables e indicadores fueron:

Ejemplo de desglose de variables e indicadores



Desarrollo de indicadores y fuentes de información

El desarrollo de los indicadores nos servirá para definir lo que nos interesa evaluar, pero ¿de dónde vamos a sacar la información? Así pues, una vez que tenemos claro todos los elementos que vamos a considerar, entonces será más fácil preguntarnos dónde vamos a recolectar los datos, esto es, definir nuestras fuentes de información. Éstas pueden ser de diferente tipo:

- Fuentes archivísticas: Documentos oficiales, cartas, postales, carteles, proyectos, trípticos, minutas, facturas, estados financieros, registros, inventarios, convenios, contratos, etc.

- Fuentes bibliográficas: Principalmente libros, reportes e informes formalmente publicados.
- Fuentes hemerográficas: Son publicaciones frecuentes como periódicos, revistas, boletines, fanzines, gacetas, etc.
- Fuentes etnográficas: Personas, grupos, reuniones, presentaciones, etc.
- Fuentes orales: Entrevistas, conferencias, discursos, pláticas, etc.
- Fuentes gráficas: Fotografías, imágenes, dibujos, pinturas, murales, esculturas, mapas, esquemas, etc.
- Fuentes audiovisuales: Videos, piezas musicales, programas de radio, etc.
- Fuentes electrónicas: Páginas electrónicas, bases de datos, documentos electrónicos, blogs, wikis, foros, etc.

Técnicas de investigación

La definición de los indicadores nos mostró qué vamos a evaluar, la identificación de las fuentes de información nos dice en dónde se encuentra esa información, lo que sigue es determinar qué técnica(s) de investigación utilizaremos para recolectar esa información en esas fuentes.

Hay una gran diversidad de técnicas de investigación; cada una de ellas tiene características especiales, por lo que su selección deberá estar condicionada al tipo de datos que se requiere recolectar (cuantitativos y/o cualitativos), la fuente de información a la que se tiene acceso, los recursos con que se cuenta para la evaluación y el enfoque que se le dará a la investigación.

A continuación describiré brevemente algunas técnicas e instrumentos, argumentando, desde mi punto de vista, los pros y los contras. Como no es mi intención tratar a profundidad este punto, al final de esta sección señalaré algunas referencias bibliográficas para mayor profundización del conocimiento de ellas.

Las técnicas propuestas son:

1. Revisión de documentos.
2. Observaciones.
3. Entrevista.
4. Cuestionarios y encuestas.
5. Grupo de discusión.
6. Análisis de contenido.
7. Matriz de análisis estructural.
8. Sociograma.
9. Gráficas de seguimiento.

10. Exámenes.

11. Grupos cuasi experimentales.

1. Revisión de documentos

La revisión de documentos nos sirve para obtener información que registre alguno de los elementos que deseamos evaluar; esta documentación puede ser generada por el mismo proyecto a evaluar o por otras instancias. Los documentos pueden ser: correspondencia, planes y programas, normatividad, reglamentos, manuales de operación, listas de asistencia, etc.

2. Observaciones

Se pueden realizar antes, durante y después de la aplicación de un proyecto. Los elementos principales a considerar son las personas, el contexto y sus acciones. Pueden ser participantes o no participantes, dependiendo el grupo y la información que se requiera recabar. Para realizar observaciones sistemáticas, es necesario la utilización de un diario de campo, donde se puedan hacer todas las anotaciones correspondientes y necesarias para la evaluación. En algunos casos, será necesario también una guía de observación previamente elaborada, para que nos permita registrar datos que consideremos importantes y que no queremos que se nos pasen, así como el uso de cámaras fotográficas y grabadoras. Los detalles de las observaciones estarán acordes a las necesidades de información que se requieran.

Ventajas:

- Es la más común y menos costosa de las técnicas, y no se requiere de mucho trabajo previo.
- El registro de la información es flexible, permitiendo recabar información previamente establecida e información que no habíamos previsto pero que es de suma importancia para nuestra evaluación.
- Es una herramienta muy buena para captar el ambiente organizacional, las relaciones y la dinámica que se dan dentro de los grupos.
- Puede captar el lenguaje no verbal de los destinatarios del proyecto.
- Se pueden hacer comparaciones en ese mismo momento, de tal manera que el observador puede, por un lado, registrar lo que observa y, por otro, anotar sus interpretaciones y sentidos de la situación.

Desventajas:

- Se puede llegar a tener datos muy subjetivos, y dependiendo la experiencia del evaluador, los datos le podrían parecer confusos para la interpretación y sistematización.

- El grupo se puede sentir vigilado y, por lo tanto, modificarían su conducta.
- Si el observador no tiene la sensibilidad y la agudeza, se le pueden escapar muchos datos que en su momento consideró “normales de la situación”.
- Se requiere estar mucho tiempo sobre el grupo, por lo que puede ser tedioso en algunas ocasiones.

3. Entrevista

Es una de las técnicas más usadas, puede ser dirigida, semiestructurada o abierta, depende del tipo de evaluación que se implemente, del agente a quien se la aplique y qué tipo de información quiere obtener. Así también puede ser una entrevista individual o grupal, y en ambos casos será necesario contar con un espacio y herramientas adecuadas para el registro de la información.

Ventajas:

- Puede proporcionar información que el evaluador no había contemplado.
- Le da oportunidad al entrevistado de alargar cuanto sea necesario su argumento hacia una problemática o situación.
- Se puede tener información a detalle de una cuestión en específico interesante para el evaluador.
- Puede brindar datos cualitativos y cuantitativos si se hace una buena estructura de la guía de entrevista.

Desventajas:

- Requiere de mucho tiempo para su transcripción (por cada hora grabada, son 10 de transcripción aproximadamente).
- Hay personas a las que les incomodan las entrevistas, por lo que en este tipo de personas, la información recolectada no puede ser del todo provechosa.
- Si no se tiene una buena estructura en la guía, puede ocasionar confusión y las respuestas del entrevistado no serán acordes a las preguntas planteadas.

4. Cuestionarios y encuestas

Son las técnicas más comunes en la evaluación de la capacitación, ya que la información se tiene más o menos de manera rápida y bajo las categorías que el evaluador determina. Es importante que los cuestionarios o encuestas no sean largos y que se especifique desde el inicio si el cuestionario sólo

tendrá datos cuantitativos o cualitativos, o incluso ambos, de tal manera que sea el mismo cuestionario que se aplique en todos los grupos durante todo el tiempo que dure el proceso de capacitación; esto, claro está, para los programas de capacitación que implican varias sesiones con diferentes instructores a un mediano y largo tiempo. En el caso de la encuesta, será necesario determinar una muestra que dependerá del grado de confiabilidad deseado.

Ventajas:

- Son muy nobles y no hacen que la gente se sienta amenazada.
- En algunos casos, sobre todo cuando son anónimos, dan confianza para responder libremente.
- Hay una gran variedad de formatos y formas de aplicación, por lo que permite más flexibilidad.
- Proporciona información precisa y ya dividida por categorías.
- Se pueden obtener datos cualitativos, cuantitativos o mixtos.

Desventajas:

- A veces se requiere precisión sobre quién brindó tal o cuál dato, y los cuestionarios anónimos no lo especifican.
- Si las preguntas no son claras, puede haber una confusión al responderlas.
- Cuando se aplican al final de una actividad (concierto, taller, desfile, etc.), en muchas ocasiones la gente responde rápidamente, y en la gran mayoría con monosílabos.
- En otras ocasiones, al ser muy precisa la respuesta, limita la información necesaria para entender la totalidad de la problemática, ya que las preguntas se basan en categorías hechas a partir de la visión del evaluador, dejando de lado muchas otras cuestiones que se dan y que el evaluador desconoce.

5. Grupo de discusión

Esta es una técnica que puede tener mucho potencial si es bien aplicada y la información aprovechada al máximo. Si se utiliza por ejemplo con personas beneficiadas por el proyecto, sus participantes pueden reflejar el impacto que tiene éste en sus vidas; también es una forma idónea para el intercambio de opiniones, sentidos y visiones sobre el diseño y proceso de la ejecución del proyecto.

Ventajas:

- Se obtiene información más compleja, así como reflexiones de primer y segundo orden.

- Los *ítems* de evaluación pueden ser abordados de diversas formas por parte de los participantes.
- Salen a flote muchas cuestiones no contempladas incluso en la misma evaluación.

Desventajas:

- Es importante que los participantes en el grupo de discusión tengan capacidad de diálogo, si no es así, la herramienta no servirá de mucho.
- Se puede caer en protagonismos por parte de los participantes, dándole un sesgo a la información.
- Si no se tiene el tiempo y la paciencia para desarrollar esta técnica, no rendirá los resultados esperados.
- Si el facilitador no tiene la capacidad de coordinar el grupo según las exigencias de la técnica, pueden surgir problemas entre el grupo y el evaluador.

6. Análisis de contenido

El análisis de contenido nos sirve sobre todo para brindarnos datos sobre el impacto, por ejemplo, del proyecto en los medios de comunicación. Saber cuánto tiempo y/o espacio le dedican a la difusión del proyecto y cómo es transmitida dicha información. Cabe hacer mención de que, en lo que se refiere al estudio de los *mass media*, se deberá tomar en cuenta que lo importante es hacer el análisis de la difusión que no fue pagada por el equipo organizador, sino que fue producida a partir del interés propio de los medios.

Ventajas:

- Puede brindar elementos para el análisis del impacto en la sociedad.
- Brinda información para la evaluación de las estrategias de difusión.
- Podemos conocer lo que otros piensan de nuestra propuesta.

Desventajas:

Requiere de mucho tiempo y recurso económico, ya que hay que dar seguimiento a cada medio. Por eso es importante, si se tiene una dependencia de comunicación social en la institución en que se labora, tomar acuerdos sobre la recopilación de las notas para su posterior análisis.

7. Matriz de análisis estructural

Esta técnica nos brinda información con un poder explicativo grande, ya que detecta la motricidad y la dependencia de los problemas surgidos durante la organización y ejecución de la capacitación. Se aplica principalmente a los organizadores del proyecto.

Ventajas:

- Se identifican y jerarquizan los problemas.
- Se puede detectar la dependencia y la motricidad de los problemas.
- Permite la reflexión de los participantes sobre los aciertos y errores.
- Facilita la creación de nuevas estrategias para la solución de los problemas.

Desventajas:

- Requiere de tiempo y trabajo de todo el equipo organizador.
- Al analizar la motricidad y la dependencia entre los problemas, se puede caer en el cansancio del grupo y no obtener los resultados buscados.

8. Sociograma

El sociograma es una herramienta que nos puede brindar información de las relaciones entre personas (organizadores, beneficiados, etc.), así como la detección de líderes y la integración misma del grupo.

Ventajas:

- Es fácil de hacer y no se requiere mucho tiempo.
- Proporciona información del ambiente (institucional, comunitario, organizacional, etc.) que la observación no puede dar.
- Se puede tener una visión gráfica de las relaciones interpersonales.

Desventajas:

- Los resultados podrían ser incómodos para algunas personas.
- Si no hay sinceridad al responder, la información puede estar sesgada.

9. Gráficas de seguimiento

Las gráficas de seguimiento son matrices que llevan el registro de puntuaciones, mostrando el crecimiento de algo que se ha dado ya sea antes, durante o después del proyecto. Este tipo de herramienta "ha sido ampliamente utilizada en la década de los cuarenta, cuando se estaba llevando a cabo estudios de tiempo/movimiento en las fábricas con el objeto de mejorar la productividad. Se llevaban gráficos a medida que se hacían pequeños cambios en las líneas de producción y en el entorno" (Holcomb, 1998: 67). Puede ser utilizado para evaluar el desempeño de los agentes, por ejemplo del equipo de trabajo, o bien, de grupos de capacitación.

Ventajas:

- Si se tienen a la vista de todos los participantes, pueden ser una fuente de motivación observando su propio desarrollo y, ¿por qué no?, las debilidades que pueden ser remediadas.

- De la misma manera, hay una retroalimentación entre los agentes y el evaluador, ya que ellos mismos pueden reflexionar y evaluar su propio rendimiento.
- En algunos casos, ayudan a evaluar las metas planteadas al inicio de la capacitación.

Desventajas:

- Puede ser que algunos lo tomen como mera competencia con otros y no como una forma de evaluación–retroalimentación, por lo que la dinámica se tornaría en “vencer al otro”, y no en todas las ocasiones es propositivo, sobre todo si se quiere facilitar el proceso evaluativo en la capacitación cultural.
- Debe haber un responsable que lleve a cabo la puntuación y que lo haga de la manera más correcta a partir de reglas claramente establecidas al inicio.

10. Exámenes

Esta herramienta regularmente es utilizada en procesos de formación (talleres, cursos, etc.), nos ayuda a hacer evaluaciones de conocimientos y habilidades antes y después de la capacitación, de esta manera, podemos saber si un estudiante ha asimilado y entendido la información que se le brindó. Si el evaluador decidiera implementar esta opción, tendría entonces que aplicar dos exámenes: uno antes de la capacitación a manera de diagnóstico y otro al final, a manera de comprobación de lo aprendido.

Ventajas:

- No requiere de mucho tiempo y costo.
- Puede brindar información sobre las deficiencias y fortalezas de los aspirantes y egresados.
- Está más familiarizado con los alumnos.

Desventajas:

- No muestran las habilidades y actitudes del alumno.
- El miedo a “reprobar” puede influir en la información plasmada.

11. Grupos cuasi experimentales

Los grupos cuasi experimentales pueden ser tomados como un modelo de evaluación en sí mismo, ya que consiste en conformar dos grupos: uno de control y otro de experimentación, ambos con las mismas características. Los dos grupos son medidos y estudiados con las mismas herramientas, y después el grupo de experimentación participa en el proyecto. Después se vuelven a analizar los grupos para saber si influyó el proyecto (o la for-



ma de llevarlo a cabo) en que hubiera un cambio significativo en el grupo experimental.

Ventajas:

- Puede brindar información sobre el impacto del proyecto en los grupos.
- Se pueden tener puntos de comparación medibles e identificables claramente.
- Facilita la identificación de los diferentes procesos que se desatan a partir de la capacitación.

Desventajas:

- Requiere de mucho trabajo previo al arranque del programa.
- En ocasiones es difícil tener grupos de control similares al de experimentación, debido, en parte, a lo heterogéneos que suelen ser los alumnos que asisten a los programas de capacitación.
- Se tienen que cuidar demasiado las influencias externas en los diferentes grupos.

Ejercicio: Matriz de indicadores, fuentes y técnicas

De acuerdo a lo revisado anteriormente, vamos a definir qué indicadores son los que tendrá su evaluación, cuáles son sus fuentes de información y la técnica a utilizar. Retomando algunos indicadores del proyecto de evaluación de “Salas de Lectura”, analicemos la siguiente matriz:

Ejemplo de matriz de indicadores, fuentes y técnicas

Categoría	Variable	Indicadores	Índices	Fuentes de información	Técnica
Cobertura	Difusión del proyecto	Estrategia de difusión	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué estrategias utiliza? • ¿Qué herramientas o medios? 	Coordinadora	Entrevista
				Documentos oficiales	Revisión documental
				Mediadores	Entrevista. Cuestionario
		Imagen del programa	Usuarios Coordinadores de salas de lectura Medios de comunicación No usuarios Autoridades gubernamentales	Coordinadora	Entrevista
				Medios de comunicación	Revisión documental
				Mediadores	Entrevista
	Usuarios			Entrevista	
	No usuarios			Cuestionario	
	Autoridades	Entrevista			
	Caracterización de las salas de lectura	Ubicación geográfica	Municipio Localidad	Documentos oficiales. Cartografías	Revisión documental
		Informes	Revisión documental		
Mediadores		Entrevista. Grupo de discusión			
Acervo		Cantidad de libros Tipo de acervo Temáticas	Informes	Revisión documental	
			Mediadores	Cuestionario. Entrevista	
Implementación	Estrategias y herramientas de operación, control y seguimiento de la coordinación general	Herramientas utilizadas	Documentación Planeación Distribución de tareas	Coordinadora	Entrevista
		Disposiciones y lineamientos administrativos	Reglas de juego Normatividad de operación	Coordinadora	Entrevista

Ahora es turno de abordar su proyecto a evaluar:

1. A partir de los subtipos de evaluación elegidos, defina qué variables va a contemplar su evaluación.
2. Ahora defina los indicadores que desea considerar por cada variable.
3. Si es el caso, defina también los índices que forman parte de las variables.
4. Elabore una matriz como la mostrada donde se muestre la jerarquía de categorías, variables, indicadores e índices.
5. Defina qué fuentes de información le puede proporcionar datos sobre los indicadores especificados.
6. Elija una técnica o instrumento que sea propicia para recolectar esa información con esas fuentes.
7. Conjunte toda la información realizada hasta ahora y redacte su proyecto de evaluación en el que contemple al menos la siguiente estructura:
 - Portada.
 - Introducción: Brinde información sobre el proyecto a evaluar, como antecedentes, objetivos, *población objetivo* y principales estrategias que utilizan. De la misma manera fundamente la importancia de la evaluación y el uso que se le dará a la información.
 - Objetivos.
 - Delimitación: Describa la temporalidad que desea evaluar, los agentes de observación, así como los alcances espaciales que tendrá.
 - Metodología: Describa y justifique su selección de indicadores, fuentes y técnicas de investigación.
 - Plan de trabajo: Defina tiempos y actividades a realizar.
 - Recursos y financiamiento: Desglose las necesidades materiales, humanas y financieras para la realización de la evaluación, así como las fuentes de financiamiento.
 - Socialización de la información: Si es el caso, defina las formas en que dará a conocer los resultados de la evaluación (ver capítulo V).

Autoevaluación

Indicador	Sí	No
1. Las categorías seleccionadas responden a un subtipo de evaluación.		
2. Desglosé algunas variables e indicadores acordes a mis intereses de evaluación.		
3. Puedo tener acceso a las fuentes de información que he seleccionado.		
4. Las técnicas de investigación que seleccioné recuperan información cualitativa y cuantitativa.		
5. La matriz elaborada me da mayor claridad sobre lo que voy a evaluar y dónde recolectar esa información.		

Recomendaciones

- Es muy común que una misma fuente de información nos proporcione datos referentes a diversos indicadores, por lo que es importante identificar esto y considerarlo en el diseño de los instrumentos de recolección.
- Para tener una visión más integral de lo que evaluamos, es importante que recolectemos información cualitativa y cuantitativa.
- Hablar con otras personas involucradas en el proyecto es de gran ayuda para el desglose de los indicadores.
- Las técnicas de investigación seleccionadas deben de ser coherentes con los recursos con que cuenta el evaluador.

III. Implementación de la evaluación

Levantamiento de la información

Supongamos que ya elaboró su proyecto de evaluación, lo presentó y se lo aprobaron. ¿Y ahora qué? Pues a implementar las actividades programadas, esto es, implementar las técnicas de investigación en las fuentes de información elegidas e ir documentando y sistematizando los datos recabados.

Sin embargo, el proyecto inicial no es un modelo rígido e inflexible, ya que constantemente durante la ejecución podremos hacer ajustes en dos sentidos, por una parte, de la metodología de la evaluación, pero también sobre el desarrollo mismo del proyecto evaluado; no es necesario terminar y llegar a su fase de cierre para después hacer los cambios. Aunque esto dependerá de las características del mismo. Un ejemplo de la posibilidad de hacer cambios sobre la marcha, son los proyectos relacionados con la formación. Holcomb (2001: 92) identifica tres pasos cruciales en el proceso evaluativo:

1. Antes de la capacitación: Se debe instruir y aconsejar a los que van a ser capacitados con el único fin de prepararlos para la capacitación, explicarles la dinámica a desarrollar, los criterios de evaluación, las especificaciones disciplinarias, etc. (sesión introductoria).
2. Durante: En este período se deberán ir solucionando las problemáticas que se vayan presentando y que han sido detectadas en la evaluación.
3. Después: Una vez finalizado el programa y llegado a las conclusiones correspondientes, será necesario recompensar y reconocer, en la medida que las posibilidades lo permitan, a los actores involucrados en el programa de capacitación.

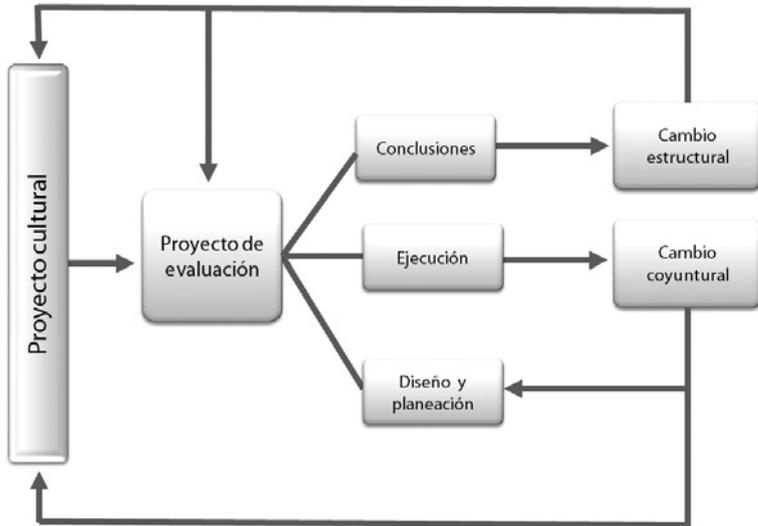
Proceso evaluatorio (Holcomb 2001:92)



Este ejemplo nos permite observar que la evaluación, al ser un proceso paralelo a la ejecución del proyecto, nos brinda información valiosa para poder hacer los cambios necesarios para mejorarlo. De esta manera, cuando estamos en la fase de implementación, con base en los datos que se van presentando, se pueden hacer cambios coyunturales, esto es, rectificar o modificar acciones tanto del diseño de la evaluación, como del desarrollo del proyecto evaluado, por lo que dichas modificaciones son sólo en cuanto a las estrategias de implementación, y se pueden hacer durante el desarrollo del mismo.

En cambio, las conclusiones nos proporcionan información para hacer cambios estructurales tanto de la evaluación, como del proyecto, esto es, no solamente la corrección de estrategias, sino también la modificación de objetivos, *población objetivo* o cualquier otro elemento que requiera cambiarse para la mejor atención de la problemática a la que se pretende atender. Todo esto después de terminar el proyecto con miras a una segunda edición.

Evaluación y cambios al proyecto



Control de la investigación

Hay algunas cuestiones importantes a considerar durante el levantamiento de la información. A continuación le compartiré algunos tipos que seguramente le ayudarán y le evitarán un dolor de cabeza en la fase de análisis de la información:

- El control de las herramientas de recolección de datos. Hay que estar siempre pendiente de las herramientas que utilizamos, diseñarlas con mucho cuidado y hacer sus modificaciones correspondientes; si hay oportunidad, sería muy bueno hacer algunas pruebas previas. Tienen que estar muy claras y detalladas, fáciles de comprender tanto para las fuentes como para los sistematizadores. En este sentido, en el momento en que se esté diseñando la herramienta, se deberá estar pensando al mismo tiempo en la forma en que se sistematizará, ya que de nada valdrá tener una buena herramienta con la cual se nos dificulte sobremanera la sistematización e interpretación de la información.
- Registro de las acciones de la evaluación. Sugiero el uso de un diario de campo que permita documentar no solamente la información que se levanta correspondiente a la evaluación, sino también sobre la forma en que ésta se implementa. Esto permitirá tener documentados algunos problemas a los que el evaluador se enfrenta, sus

preocupaciones, ideas y pendientes. Debe ser preferentemente un cuaderno que le sea fácil llevar, encuadernado y de cubierta rígida.

- La sistematización de la información. Algo que nos sucede a la mayoría de los que hacemos investigación (y que somos desidiosos) es que dejamos todo hasta el final, y cuando necesitamos hacer conclusiones se nos acumula el trabajo y en algunos casos se pierden de vista algunos detalles que en su momento eran importantes. Por ello será importante ir sistematizando la información que se preste, sobre todo las transcripciones, ya que mucha de esa información será necesaria para hacer los cambios coyunturales; además le da al evaluador una visión amplia y específica de todo lo que sucede durante el programa de capacitación, y con ello puede enriquecer y profundizar algunos aspectos, tanto los que se tomaron en cuenta como los que no.
- Reuniones de trabajo con el equipo. Otra cuestión fundamental es la realización de reuniones con el equipo evaluador y/o con la persona que nos solicitó hacer la evaluación. En estas reuniones deben darse los avances de la evaluación para que todos estén al tanto de la información que se va recolectando, reconocer los problemas y en su momento cambiar las estrategias planteadas.
- Utilización de Ambientes Virtuales de Comunicación. Sin duda, nadie puede negar hoy en día las facilidades que nos otorgan las Tecnologías de la Información y la Comunicación. En la evaluación, pueden jugar un papel importante sobre todo si se cuenta con un equipo de trabajo. El uso de ambientes virtuales para comunicarse y un repositorio común de documentos, ayudará al equipo a acceder a la información que otros están generando. ¿Cuál programa se debe usar? Bueno, eso dependerá de sus necesidades, recursos y equipo de trabajo. Puede ser desde abrir un grupo de trabajo (*groupware*) en Yahoo, MSN, Google, etc., o bien, generar un wiki, o hasta adquirir alguna licencia (libre o propietaria) de algún Programa de Gestión de Proyectos (*Project Management Software*) que le permita administrar tareas, documentos y comunicaciones a un grupo de trabajo.

Ejercicio: Catalogación de materiales de investigación

Para poder facilitar la sistematización de la información, será necesario realizar constantemente la catalogación de los materiales de investigación que se vayan generando. ¿Cuáles son estos? Son todos aquellos soportes de la información que se van recolectando durante el trabajo de campo, esto es: fotografías, documentos, casetes, discos, mapas, etc. Para ello será necesario aplicar un sistema de codificación y gestión de la información. Primero se tendrá que definir un código, y regularmente se hace de la siguiente manera:

SIGLAS DEL PROYECTO / TÉCNICA / fuente

Imaginemos que el proyecto evaluado es el Festival Municipal Anual (FMA), y se aplicarán entrevistas (ENT) y cuestionarios (CUE) a artistas (artista), público (público) y organizadores (organizadores). Entonces, si le hiciéramos una entrevista a uno de los artistas participantes (nuestro cuarto entrevistado), la codificaríamos así:

FMA/ENI/artista4

Ahora codificaremos una noticia que se publicó en el periódico referente al Festival:

FMA/DOC/periódico2

Hagamos el ejercicio con sus materiales:

1. Haga una lista de las técnicas y asígneles su código correspondiente, por ejemplo:
 - Entrevista (ENI)
 - Documental (DOC)
 - Etnografía (ETN), etc.
2. Redacte una lista de tipos de fuentes para consultar, y de nueva cuenta asígneles un código. Por ejemplo:
 - Organizadores (organizadores u org).
 - Público (público)
 - Artistas (artistas), etc.
3. Elabore una matriz de todas sus fuentes organizadas por tipo, y asígneles un número consecutivo, por ejemplo:

Tipo de fuente	Fuente	Código
Artistas	José Ortiz Mendoza, director del coro municipal	artista1
	Patricia Arellano Macías, bailarina del grupo folclórico escolar	artista2
Patrocinador	Mario Venegas, gerente de APRISA	patrocinador1
	Kenia Fuentes, coordinadora del PACMyC, Jalisco	patrocinador2

4. Organice sus materiales almacenándolos en recipientes propicios a cada tipo, por ejemplo, recopiladores para documentos, discos compactos para archivos digitales, portamapas para mapas o croquis, etc. A cada uno de los materiales les deberá asignar una ficha de registro donde especifique el código, la fuente, palabras clave (relacionadas con los indicadores de evaluación) y un breve resumen, por ejemplo:

Código: FMA/ENI/patrocinador1

Fuente: Mario Venegas, gerente de APRISA.

Palabras clave: cobertura, implementación, resultados no esperados.

Descripción: Comentó los motivos de participar como patrocinador en el Festival, su experiencia en el mismo, así como la participación de las sucursales de APRISA para la venta de boletos y la disposición e implicación de sus trabajadores en la promoción del festival.

5. Agregue otras dos columnas a la matriz que antes se mostró, agregándole las palabras clave y la descripción a cada uno de los materiales.

El resultado que tendrá será una lista pormenorizada de la información con la que cuenta, en dónde está ubicada y cuál fuente es la que brindó esa información, de tal manera que podrá realizar búsquedas de la información registrada ya sea por fuente, por tipo de técnica o por palabras clave.

Autoevaluación

Indicador	Sí	No
1. Tengo una lista bien definida de mis fuentes de información.		
2. He definido mi sistema de codificación y me es fácil encontrar la información que requiero en los materiales de investigación.		
3. He definido las formas de comunicación e intercambio de información entre mi equipo de trabajo.		
4. Estoy registrando cotidianamente la información que voy recolectando.		
5. Propicio reuniones cíclicas con el equipo de evaluación y con la organización del proyecto evaluado.		

Recomendaciones

- Si el catálogo de materiales se elabora en un software de hojas de cálculo (como *Excel*) o de base de datos (como *Access*), la organización de la información y su búsqueda será óptima.
- Cuando se cuente con un equipo de trabajo, es recomendable involucrarlos desde el diseño de las herramientas de recolección, ya que pueden aportar ideas novedosas y propiciará la apropiación del proyecto.
- En la medida de lo posible, es importante ir transcribiendo las entrevistas que se realizan, ya que por cada hora de grabación, se invierten aproximadamente 10 horas de trabajo de transcripción, como se comentaba anteriormente.

IV. Análisis de la información

Una vez que ya terminó la fase de levantamiento de datos, le sigue otra, en donde la información la convertimos en conocimiento. En lo personal, considero esta parte como la más interesante, y en muchos casos, es vista por parte de algunos iniciados en la investigación social como la caja negra de los magos, en la que sólo vemos entrar algún objeto, para después convertirse en otra cosa, pero ignoramos qué pasó dentro. ¿Cómo hacer que esos datos presentes en diversas formas, se puedan organizar, analizar y convertir en argumentos explicativos de la realidad?

La verdad es que no se requiere de ningún conocimiento mágico o habilidades metafísicas, sino más bien contar con la información debidamente catalogada y organizada, concentración en el análisis, creatividad en la generación de soluciones y sobre todo un sistema de análisis.

Con las experiencias que he tenido, he utilizado dos formas de hacerlo: por medio de fichas o por medio de matrices analíticas. En cualquiera de las dos, en sus inicios las elaboraba en papel, y actualmente utilizo la computadora en ambos casos, ya que facilita en gran medida el trabajo.

Sistema de fichas

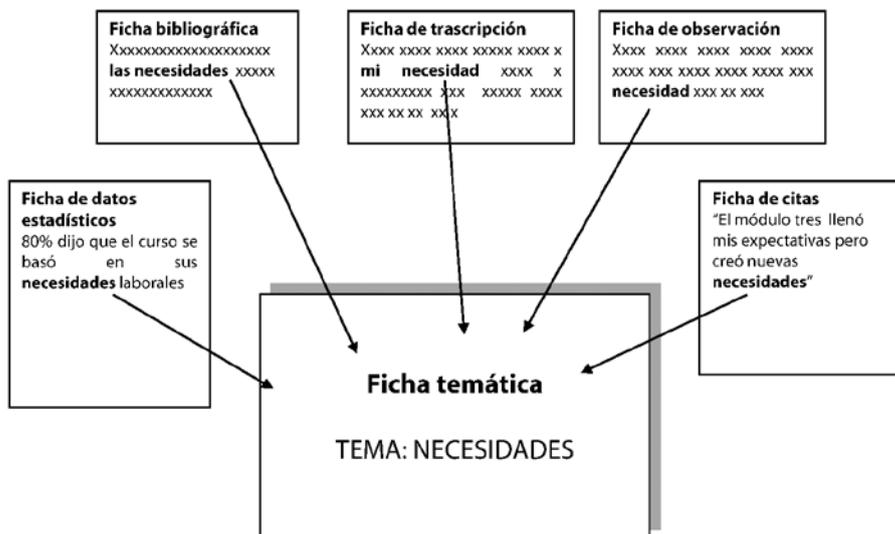
En este sistema, se utilizan fichas que contendrán la información organizada en diferentes *ítems*; así pues, tenemos:

1. Fichas bibliográficas: Donde se encuentran los resúmenes y extractos (resaltados) de fuentes documentales relacionadas con los tópicos de investigación.
2. Fichas de transcripción: Son todas aquellas transcripciones literales de entrevistas y grupos de discusión.

3. Fichas de observación: Éstas contienen información del diario de campo y de las guías de observación.
4. Fichas de citas: Donde se encuentran todas aquellas frases de cualquier fuente, que ejemplifica claramente algún tópico de investigación o que puede complementar o reafirmar alguna hipótesis o explicación.
5. Fichas de datos estadísticos: En ellas, se encuentran los datos cuantitativos ya analizados de los cuestionarios, encuestas, etc., divididos en los tópicos de investigación.

Estas fichas regularmente las vamos generando poco a poco durante el levantamiento de datos, y regularmente las terminamos de documentar en la fase de análisis. Una vez que hemos terminado el levantamiento de datos y contamos ya con las fichas arriba mencionadas, elaboraremos las fichas temáticas. Los temas están relacionados con los tópicos de investigación; regularmente son las variables o los indicadores, eso dependerá de cada evaluación. Entonces, estas fichas se crean a partir de las consultas sobre la temática en las fichas ya elaboradas.

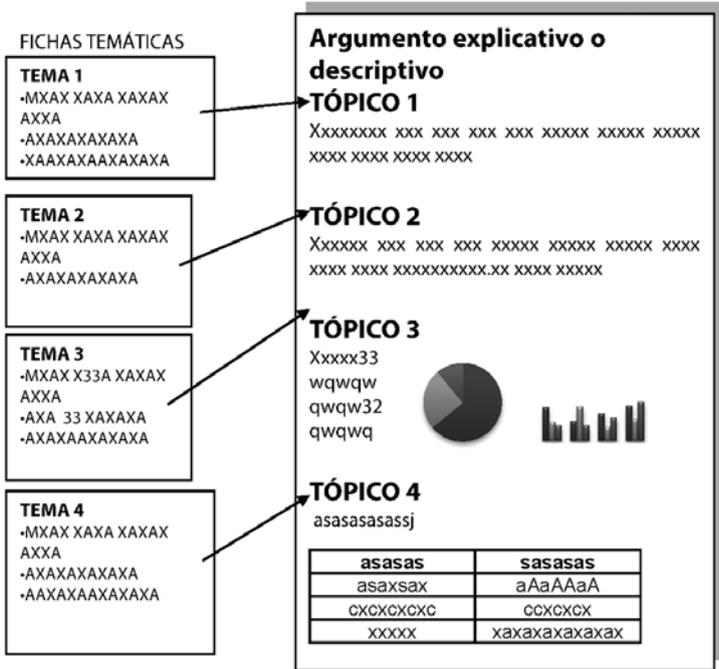
Elaboración de fichas temáticas



Una vez que tengamos las fichas temáticas, se comienzan a analizar posibles explicaciones de lo que se evalúa a partir de las diferentes argumentaciones contenidas en las fichas. Una vez estudiadas y contrastadas, se puede generar un argumento que describa o explique los tópicos de investigación.

Una vez elaborado este argumento, se procede a crear el informe de la evaluación, a partir de los formatos que se tengan en cada institución, o bien, según la lógica que crea conveniente cada evaluador.

Elaboración del argumento a partir de las fichas temáticas

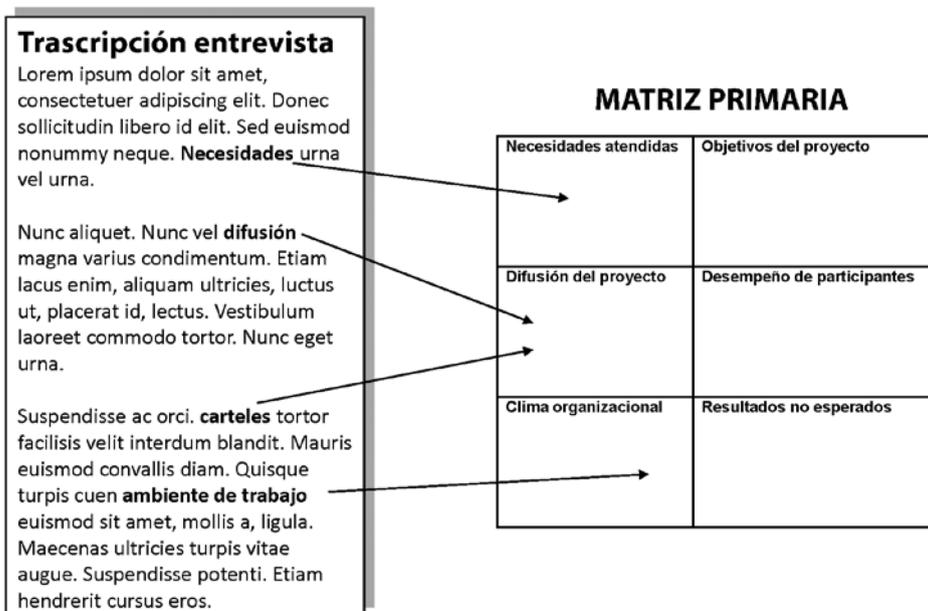


Sistema de matrices

Este método es muy similar al anterior, con la diferencia de que en él se utilizan matrices. Primeramente, se deben tener todas las transcripciones, observaciones e información obtenida de las fuentes de una manera escrita. En el caso de los análisis estadísticos y sociográficos, es necesario contar con sus resultados (y no el montón de encuestas por sistematizar).

A cada uno de estos escritos se le aplica una matriz que desglosará los tópicos de investigación, de tal manera que tomaremos de los documentos la parte respectiva a los temas y los colocaremos en la celda correspondiente.

Elaboración de matrices primarias



En este sentido, a todas las transcripciones y documentos se les aplicará una matriz con los tópicos de la investigación. Una vez realizado esto, se crea una matriz general que concentrará la información de cada una de las celdas de las otras matrices primarias.

Elaboración de la matriz general

MATRIZ PRIMARIA 1

Necesidades XXXXXXXXXXXXX XXXXXX	Objetivos XXXXXXXXXXXXX
Difusión XXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX XXXXX	Desempeño de participantes Xxx XXXXX XXXXXX
Organización XXXXXXX XXXXXXX	Propuestas de cursos XXXXXXXXXX

MATRIZ PRIMARIA 2

Necesidades XXXXXXXXXXXXX XXXXXX	Objetivos XXXXXXXXXXXXX
Difusión XXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX XXXXX	Desempeño de participantes Xxx XXXXX XXXXXXX
Clima organizacional XXXXXXX XXXXXXX	Resultados no esperados XXXXXXX

MATRIZ GENERAL

Necesidades atendidas	Objetivos del proyecto
Difusión del proyecto	Desempeño de participantes
Clima organizacional	Resultados no esperados

Con la matriz general ya elaborada, podemos ahora sí interpretar de manera conjunta y sistemática la información, creando nuestro argumento explicativo o descriptivo, y una vez terminado éste, se puede comenzar a escribir el informe.

Ejercicio: Interpretando los datos

Para la realización de este ejercicio, preferentemente se solicita tener su información debidamente catalogada, catalogada y de fácil acceso. Para fines prácticos, tomaremos el sistema por matrices.

1. En una hoja dibuje una matriz primaria. Comenzaremos con seis tópicos, por lo que la matriz deberá tener seis celdas.
2. En cada una de las celdas ponga una variable de evaluación, por ejemplo: difusión, población atendida, eficiencia, etc.
3. Tome uno de los materiales de investigación (entrevista, documento, observación, etc.) donde, según su registro de catálogo, coincida las palabras clave con las variables que especificó.

4. Haga revisión del material e identifique en la información que tiene, qué datos se relacionan con las temáticas, y copie dicha información en la celda correspondiente. Haga lo mismo con las demás variables.
5. Repita el procedimiento anterior, pero ahora con dos o tres materiales diferentes.
6. Ahora, dibuje una matriz general con las mismas variables de las matrices primarias. De éstas, tome la información y copie en la celda correspondiente a cada temática.
7. Haga lo mismo con los demás materiales, agregando más temáticas como se requieran. Una vez hecho esto, ya tendrá organizada toda su información de diferentes fuentes, organizada en temáticas.
8. A partir de la información con que cuenta, intente explicar o describir algunas de las preguntas de evaluación que se planteó en la fase de diseño.

Autoevaluación

Indicador	Sí	No
1. He definido qué sistema de análisis utilizaré.		
2. Puedo definir con cierta facilidad las temáticas para las fichas o las matrices.		
3. Las fuentes de información consultadas me dan información interesante y complementaria a cada una de las temáticas.		
4. La información organizada en las fichas temáticas o en la matriz general me facilita identificar coincidencias y diferencias entre los datos que me proporcionaron las fuentes.		
5. La información presentada describe o explica la mayoría de las interrogantes que se tenían sobre el proyecto evaluado.		

Recomendaciones

- Si en la catalogación de los materiales asignó palabras claves, éstas podrían servir para la definición de las temáticas.
- Si desea hacer sus fichas o matrices de forma electrónica, le sugiero, además del procesador de textos WORD, experimente con el ONE-NOTE, ya que puede ayudar a organizar su información y a generar búsquedas especializadas.
- Si es su primera experiencia de investigación, tal vez sienta ciertas inseguridades con respecto a si está realizando bien o no el análisis. La mejor forma de saberlo es comentando sus dudas y descubrimientos con otros colegas que han tenido experiencias en investigación.

V. Redacción y socialización de los resultados

El informe: sus lectores y usos

El informe es el documento mediante el cual se da a conocer de manera argumentada y organizada los resultados de la evaluación realizada. Regularmente es un texto formal, en el que se tienen al menos los siguientes elementos en su estructura:

1. Portada: Indicando el título del documento, la autoría, fecha y lugar de elaboración (o publicación en su caso).
2. Índice.
3. Presentación / introducción: Se exponen de manera breve los propósitos del documento, se hace una descripción puntual del proyecto que se evaluó, junto con una breve semblanza de la información que se presentará y de la experiencia de la evaluación por parte del evaluador y su equipo. También se dan los agradecimientos correspondientes a las personas que hicieron posible su realización.
4. Vitrina metodológica: Apartado donde se hacen explícitos los criterios metodológicos con que se realizó el proyecto de evaluación.
5. Desarrollo: De manera organizada (temáticamente o por procesos) se presenta la información recolectada, su análisis e interpretación.
6. Conclusiones: Se exponen de manera precisa y concisa las conclusiones de la evaluación del proyecto evaluado, así como su propuesta de mejora.
7. Fuentes consultadas: Se enlistan en orden alfabético las fuentes que se consultaron y citaron, organizadas por su tipo (bibliografía, hemerografía, testimonios orales, etc.).
8. Anexos: Se presentan las herramientas de recolección (guiones, cuestionarios, formatos, etc.) y algunos ejemplos que el evaluador considere como ejemplar.

El esquema presentado corresponde a un informe formal que se presentará a la persona o institución responsable del proyecto evaluado. No obstante, es importante considerar que no será nuestro único lector, ya que habrá otros lectores que podrían estar interesados en nuestros resultados, por lo que debemos hacer una versión acorde a su perfil. He aquí algunos posibles lectores:

1. Informantes.
2. Patrocinadores.
3. Académicos y estudiantes.
4. Colegas.
5. Medios de comunicación.

Cada uno de ellos estaría interesado en cierto tipo de información, así que habrá que definir el perfil de nuestro lector y elaborar o adecuar un informe acorde a sus características, haciendo el énfasis que queramos dar en los resultados obtenidos.

Con respecto a su redacción y presentación gráfica, recomiendo consultar las lecturas sugeridas al final de este capítulo, ya que para hacerlo en este documento se requeriría de un cuaderno especial con sólo ese tema.

Socialización de los resultados

Una vez que se ha presentado el resultado de la evaluación del proyecto a los organizadores, y le han dado el visto bueno, lo que faltaría para finalizar el proceso, es socializar los resultados.

Este último paso es de suma importancia y no se le debe desdeñar, ya que es la base de la retroalimentación primeramente con nuestros informantes que tuvieron disposición de compartirnos información. Pero también, pueden servir como documentos de consulta a otros gestores culturales que desean realizar proyectos similares, y su evaluación podría darles algunos “Nortes” para mejorar su trabajo.

No obstante, el informe no es la única forma de socializar los resultados; a continuación se enlistan algunas formas, y seguramente alguna de ellas le será más propicia en su situación:

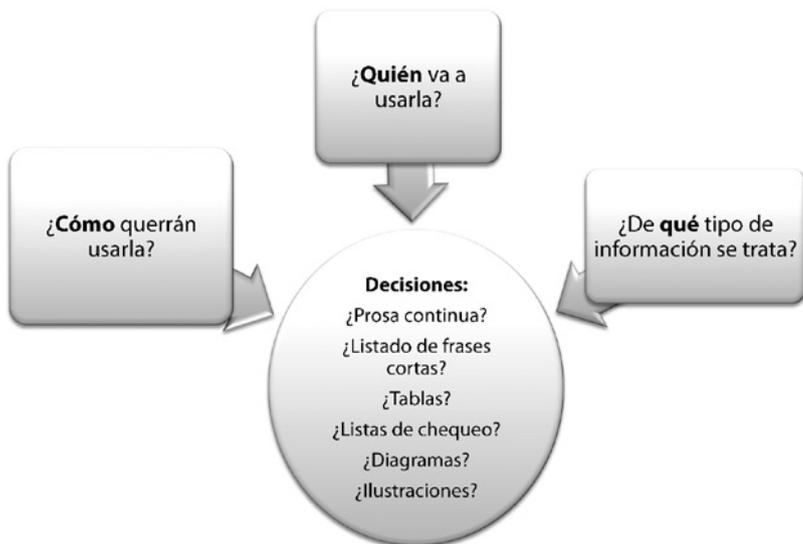
1. Notas informativas: De manera breve pero precisa, se exponen los resultados con el propósito de informar a los medios de comunicación, para que a su vez puedan reproducir la nota, o bien, propiciar la inquietud de un reportero a preguntar más sobre el proyecto y su evaluación.

2. Publicación de libro o cuaderno: En algunos casos en que los resultados son de sumo interés, al informe se le puede dar un sentido de obra para su publicación como libro de resultados de investigación, o como cuadernos de divulgación.
3. Publicación en página web: Si se requiere dar a conocer a un mayor número de personas los resultados, y además se desea recibir retroalimentación de la evaluación, lo más conveniente es publicar el informe en una página web con las herramientas propicias para que los visitantes y lectores puedan plasmar libremente su opinión y comentarios.
4. Video documental: Este es un material de difusión de gran impacto, ya que en breve tiempo y de manera audiovisual se pueden dar a conocer los resultados de la evaluación. El uso de imágenes, gráficas y animaciones permitirá a los lectores darse una idea clara y rápida del proyecto y su valoración.
5. Ponencia: En algunos casos, se pueden resumir algunos de los datos e interpretaciones, y presentarlo en espacios académicos especializados como pueden ser congresos, encuentros, seminarios, etc. Desde esta perspectiva, no solamente es importante conocer, por ejemplo, si un proyecto es eficiente o no, sino también el conocimiento que se genera a partir de la información recolectada y analizada.
6. Artículo: Es un escrito dirigido a alguna revista especializada (de investigación o de divulgación) en donde se muestren de manera analítica la metodología y los resultados de la investigación realizada.
7. Reuniones: En algunos casos, basta con convocar a una reunión o serie de reuniones con algunas personas interesadas y/o involucradas en el proyecto evaluado, con el fin de darles a conocer los resultados de la evaluación y generar así una retroalimentación recíproca entre informante, organizador y evaluador.
8. Conferencia: El evaluador y su equipo pueden participar también impartiendo una conferencia en las que expongan ante un auditorio sobre los resultados de la evaluación; para ello será necesario centrarse en los puntos importantes que puedan ser de interés al público y ayudarse con apoyos visuales o audiovisuales.

Así pues, las formas y formatos de transmisión son muy diversos, y van directamente relacionados con los recursos, tiempos, receptor y propósitos de la misma. Al respecto, Orna y Stevens (2005: 147) comentan que dependiendo la naturaleza de la información generada, los usuarios a los que se pretende socializar los resultados y la forma en que será utilizada, se puede identificar qué interacciones hay entre estos elementos, y a partir de ahí mo-

delar las desiciones con respecto a qué se va a presentar y cómo. Gráficamente lo podemos ver así:

Usuarios y uso de la información (Orna y Stevens, 2005: 147)



Ejercicio: Definiendo lectores y formas de difusión

Para realizar el siguiente ejercicio, será necesario contar con el reporte formal y oficial de los resultados de evaluación.

1. Haga una lista de los posibles lectores que estén interesados en conocer los resultados del proyecto, describiendo qué características tienen y qué información les podría interesar, qué tipo de lenguaje deben utilizar, etc.
2. A partir de la información del reporte final, elija qué temas podrían ser de interés a su listado de lectores.
3. Elija ahora qué tipo de medios será el más conveniente para cada uno de los lectores.
4. Con la información con que ahora cuente de sus lectores, elabore los materiales de difusión con el visto bueno del responsable del proyecto evaluado.

Autoevaluación

Indicador	Sí	No
1. El informe tiene una estructura que permite seguir un argumento explicativo de los resultados de evaluación.		
2. Los responsables del proyecto evaluado están satisfechos por la forma en que se llevó a cabo la evaluación.		
3. He identificado a mis distintos lectores interesados en los resultados de la investigación.		
4. He considerado al menos tres formas de socializar la experiencia.		

Recomendaciones

- El informe de resultados de evaluación es uno de los productos más esperados por quien manda hacer una investigación evaluativa. En ese sentido, este documento debe ser claro y coherente, de tal manera que exprese los resultados de la investigación de una manera crítica pero también propositiva.
- En algunas ocasiones, los reportes se escriben de manera triunfalista, mostrando el “gran éxito” del programa y minimizando los defectos del programa. Otros, en cambio, se centran en mostrar el “gran fracaso” de los resultados poniendo énfasis en que no se obtuvo lo que se buscaba y por lo tanto es considerado un programa no eficiente o eficaz. Por ello, lo recomendable es que la redacción tenga una posición neutral, que describa y explique los resultados del proyecto evaluado, así como las debilidades y fortalezas que tiene.
- Es importante que el presupuesto de la evaluación se consideren, en la medida de lo posible, los gastos de socialización de los resultados.
- Antes de hacer la difusión de los resultados, es importante que los responsables del proyecto evaluado estén de acuerdo con las estrategias de socialización seleccionadas.
- Fomente entre su equipo de trabajo la adaptación del informe a diferentes formatos y lectores; involucrarlos en la difusión de los resultados ayudará a su autoestima y a la integración grupal.

Fuentes de consulta

- Aballay, Silvia Irene (2009). *Evaluar el desarrollo cultural: Una propuesta desde el sur de Córdoba*. Villa María: Eduvim. Disponible en: <http://books.google.com/books?id=aw8VXHZTQdoC&lpg=PT53&dq=Evaluaci%C3%B3n%20de%20proyectos%20culturales&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Barstow Hernández, Joan (2006). *La Evaluación de Proyectos*. Santa Cruz de la Sierra: Universidad Nur. Disponible en: <http://books.google.com/books?id=LrxH8WtVU4EC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP5#v=onepage&q&f=false>
- Barragán, Rossana (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. La Paz: Fundación PIEB. Disponible en: <http://books.google.com/books?id=dRE6idSYlJAC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Bell, Judith (2005). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación*. Barcelona: Gedisa.
- Caivano, José Luis (1995). *Guía para realizar, escribir y publicar trabajos de investigación*. Buenos Aires: Arquim. Disponible en: http://books.google.com/books?id=8D5nRZ_vDVkC&lpg=PA116&dq=Manual%20de%20redacci%C3%B3n%20de%20informes%20de%20investigaci%C3%B3n&hl=es&pg=PP2#v=onepage&q&f=false
- Chávez, Patricio, y Novacovsky, Irene (1999). *Gestión integral de programas sociales orientada a resultados*. Buenos Aires: UNESCO, FCE, SIEMPRO.
- Cohen, Ernesto y Franco, Rolando (1996). *Evaluación de proyectos sociales*. México: Siglo XXI. Disponible en: <http://books.google.com/books?id=Uz7leGnN1mkC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Galindo Cásares, Luis Jesús (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Addison Wesley Longman, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Disponible en: <http://books.google.com/books?id=5a0Jdv7lp9oC&lpg=PA83&dq=tecnica%20de%20investigaci%C3%B3n&hl=es&pg=PA1#v=onepage&q&f=false>
- García Herrero, Gustavo, y Ramírez Navarro, José Manuel (2009). *Manual práctico para elaborar proyectos sociales*. Madrid: Siglo XXI de España editores. Disponible en: <http://books.google.com/books?id=rMexzYrGkl4C&lpg=PP1&hl=es&pg=PA7#v=onepage&q&f=false>
- Gúber, Rosana (2001). *La etnografía: método, campo y reflexividad*. Editorial Bogotá: Norma. Disponible en: <http://books.google.com/books?id=Ab6Rkc2iyPEC&lpg=PA11&ots=m03wJ0TQj5&dq=manual%20trabajo%20de%20campo&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Guerrero Arias, Patricio (2002). *Guía etnográfica: sistematización de datos sobre la diversidad y la diferencia de las culturas*. Quito: Editorial Abya Yala. Disponible en: <http://books.google.com/books?id=tnGUixXJF-sC&lpg=PA7&dq=sistematizar%20informaci%C3%B3n&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Holcomb, Jane (2001). *Cómo evaluar fácilmente la capacitación*. México: PANORAMA.
- Orna, Elisabeth, y Stevens, Graham (2005). *Cómo usar la información en trabajos de investigación*. Gedisa: Barcelona. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/56950696>
- Pardinas, Felipe (1993). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México: Siglo XXI. Disponible en: <http://books.google.com/books?id=PdqKweTKbhUC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Rojas Soriano, Raúl (1994). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés. Disponible en: <http://books.google.com/books?id=INHY5Yet-xQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Roselló Cerezuela, David (2008). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel. Disponible en: <http://books.google.com/books?id=pqikPeV9DYcC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Sánchez Upegui, Alexander Arbey (2011). *Manual de redacción académica investigativa: cómo escribir, evaluar y publicar artículos*. Medellín: Universidad Católica del Norte. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/56506520/Manual-de-Redaccion-Academica-e-Investigativa>

- Scribano, Adrián Oscar (2008). *El proceso de investigación social cualitativo*. Buenos Aires: Pro-meteo Libros Editorial. Disponible en: <http://books.google.com/books?id=YR0tjqk8my4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Walker, Melissa (2005). *Cómo escribir trabajos de investigación*. Barcelona: Gedisa. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/56950213>

Los autores

Carlos Miguel Ochoa Oroz

Licenciado en Administración de Empresas. Estudió los diplomados en "Informática Administrativa", en "Gestión Cultural", en "Finanzas", en "Administración de Proyectos", en "Dirección de Capital Humano por Competencias", y en "Formación por Competencias". Actualmente cuenta con la certificación de "Diseño e impartición de cursos de capacitación para ser impartidos mediante internet" (CONOCER) y como "Agente de Capacitación Externo" (STPS).

Ha trabajado en la iniciativa privada como administrador; fue docente en la Licenciatura en Desarrollo Cultural de la Universidad Autónoma de Nayarit y actualmente es diseñador y capacitador de cursos y diplomados de educación continua, y docente en las Licenciaturas en Gestión Cultural y Administración de las Organizaciones de la Universidad de Guadalajara.

Elaboró los diseños instruccionales de las asignaturas "Planeación y Administración Cultural", "Desarrollo Organizacional" y "Creación de Empresas Culturales" de la Licenciatura en Gestión Cultural de la Universidad de Guadalajara. Participó como consultor en el diseño curricular de la Maestría en Gestión de Servicios Públicos en Ambientes Virtuales (UdeG) y en el diseño, gestión e implementación del proyecto "Centro Cultural Virtual de la Universidad de Guadalajara". Correo electrónico: cooroz@hotmail.com

José Luis Mariscal Orozco

Licenciado en Sociología con especialidad en Sociología, maestro en Antropología Social y candidato a Doctor en Antropología. Estudió los diplomados en "Animación cultural para jóvenes" y el de "Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación".

Fue coordinador del proyecto "Archivo de Historia y Tradición Oral de Tuxpan, Jalisco". Trabajó en el Museo Nacional de la Cerámica como promotor cultural y como investigador. Fue diseñador y coordinador del Diplomado en Cultura Popular, y coordinador de la Licenciatura en Gestión Cultural de la Universidad de Guadalajara. En la actualidad es profesor investigador del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara.

Ha participado como evaluador y dictaminador de proyectos en programas de fomento a la cultura (FECA, PECDA, PACMyC). Director de Habilis® Consultoría en Gestión de Proyectos Socioculturales. Es consejero ciudadano del Consejo Estatal para la Cultura y las Artes del Estado de Jalisco.

Sus investigaciones y publicaciones han sido en el ámbito de la cultura popular y la gestión cultural, entre ellas se encuentran: "Proceso sociocultural de una identidad festiva" (Tochtli A.C. y Pacmyc, 2004), "El devenir de una tradición: Cambios y continuidades de la producción ceramista tradicional del Valle de Atemajac" (CECA, 2006), "La formación y capacitación de los gestores culturales" (UdeG, 2006), "Políticas culturales de divulgación de la ciencia" (UdeG, 2007), "Arte popular y discurso científico" (Signo y UNESCO, 2007), "Políticas culturales: Una revisión desde la gestión cultural" (UdeG, 2007), "Educación y gestión cultural" (UdeG, 2009), entre otras. Correo electrónico: mariscal@habilis.com.mx

Alejandro Aguilar

Licenciado en Administración de Empresas, estudió los Diplomados en “Gestión Cultural”, “Estrategias de Procuración de Fondos”, “Supervisión efectiva” y “Administración de PyMES”. Tomó diversos cursos relacionados con la producción de espectáculos escénicos, formación de públicos, entre otros.

Participó como músico en diversas agrupaciones (1984 y 1989), y desde 1993 ha trabajado en la iniciativa privada. Fue Coordinador de Logística para Latinoamérica de la empresa Kodak y actualmente Coordinador para Estados Unidos y Canadá. Ha sido productor de diversos conciertos y eventos culturales en la ciudad de Guadalajara, y desde 2006 ha sido Director del Festival Internacional de Música del Mundo MUMU FEST.

Ha trabajado como docente en algunas instituciones educativas como profesor de música, y actualmente es docente en la Licenciatura en Gestión Cultural de la Universidad de Guadalajara. Correo: alexav7@hotmail.com

Luis Gabriel Hernández Valencia

Licenciado en Comunicación Social, maestro en Antropología Social y doctorante en Ciencias Sociales. Estudió los diplomados: “Animación cultural para jóvenes”, “Técnicas de Investigación en Sociedad, Comunicación y Cultura”, “Cultura Popular”, “Apoyo y actualización docente”, así como el Diplomado en Gestión Cultural de Segundo Nivel. Fue fundador de Tochtli Promoción Cultural A.C., Director de Comunicación Social y Cultura en el Ayuntamiento de Tuxpan, Coordinador de actividades culturales y deportivas de la UTJ, y encargo del área de publicaciones del Ayuntamiento de Tonalá. Fue docente en la Licenciatura en Desarrollo Cultural de la Universidad Autónoma de Nayarit. Actualmente es docente en la Licenciatura en Gestión Cultural de la Universidad de Guadalajara, así como consultor de Habilis® Consultoría en Gestión de Proyectos Socioculturales. Ha participado en proyectos de investigación cultural relacionados con la cultura popular tanto en instituciones educativas como de manera independiente. Ha sido Jurado en el Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias, así como ponente en diversos congresos y encuentros de cultura. Tiene varias publicaciones relacionadas con la gestión cultural y la cultura popular, entre las que destacan: “Los jóvenes como actores de la fiesta” (UdeCol, 2002), “Identidades en fiesta” (Tochtli A.C. y PACMYC, 2004), “La promoción cultural de los grupos indígenas. Fiestas y políticas públicas” (UdeG, 2007) y “La Cocina de Tuxpan, Recetario de la Gastronomía Festiva” (CDI y SCJ, 2007), entre otras.

Correo: lghv78@hotmail.com

Listado de cuadernos

Cuadernos para la Gestión Cultural Municipal

Volumen. I Diseño de la Acción Cultural

- No. 1 Diseño de proyectos culturales
- No. 2 Gestión de recursos para proyectos culturales
- No. 3 Estrategias de comunicación de la cultura
- No. 4 Evaluación de proyectos culturales

Volumen. II Organización de acciones culturales

- No. 5 Diseño y coordinación de talleres artísticos
- No. 6 Dirección y gestión de grupos artísticos
- No. 7 Dirección de casas de la cultura municipales
- No. 8 Gestión, planeación, diseño, producción y montaje de una exposición museográfica

Disponibles electrónicamente en:
www.gestoresculturalesjalisco.mx/cuadernos

Cuadernos para la Gestión Cultural Municipal
Vol. I

Diseño de la Acción Cultural

de

JOSÉ LUIS MARISCAL OROZCO
CARLOS MIGUEL OCHOA OROZ
ALEJANDRO AGUILAR VELASCO
LUIS GABRIEL HERNÁNDEZ VALENCIA

Se terminó de imprimir en noviembre de 2012
en Grafisma editores S.A. de C.V.
Jaime Nunó 670 / Colonia Santa Teresita, Guadalajara, Jalisco.
Bajo el apoyo de la
Secretaría de Cultura Jalisco y el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
El cuidado de la edición estuvo a cargo de los editores y los autores.
Su tiraje fue de mil ejemplares y en su diseño,
se empleó la familia tipográfica Myriad.

Los *cuadernos para la gestión cultural* fueron elaborados por la Secretaría de Cultura para ofrecer a los funcionarios y promotores culturales de los municipios una guía que sirva para sistematizar y estructurar los proyectos culturales municipales. Fueron diseñados a partir de los resultados obtenidos en los cuatro Encuentros Estatales con Directores y Regidores de Cultura de los 121 municipios del interior del Estado, los cuales tuvieron el propósito de recoger las experiencias de los gestores municipales del Estado de Jalisco. Este volumen I, compila cuatro cuadernos que brindan al lector aspectos conceptuales, metodológicos y técnicos para el diseño de la acción cultural. El primero brinda información general para diseñar proyectos culturales que respondan a las necesidades y problemáticas del municipio. En el número dos, se describen diversas fuentes de financiamiento y se plantea una estrategia para gestionar recursos alternativos para los proyectos. El tercer cuaderno caracteriza las diferentes herramientas que se pueden utilizar para formular un plan de comunicación de la cultura. Finalmente, en el cuaderno cuatro, se dibuja el proceso a seguir para diseñar e implementar la evaluación de los proyectos culturales como una estrategia de sistematización, documentación y mejora de la labor del gestor cultural. En sí, son instrumento útil y accesible para mejorar el trabajo cultural en los municipios.

