



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
ESCUELA NACIONAL DE ARTES PLÁSTICAS  
POSGRADO EN ARTES VISUALES**

**REFLEXIONES SOBRE LAS HERRAMIENTAS  
DE LA GESTIÓN CULTURAL  
GUÍA PRÁCTICA PARA EL MANEJO DE  
PROYECTOS DE ARTES VISUALES**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN ARTES VISUALES**

**PRESENTA  
MARÍA SANDRA ONTIVEROS MELGAR**

**DIRECTOR DE TESIS  
MTRO. JESÚS FELIPE MEJÍA RODRÍGUEZ  
MÉXICO, D.F., MARZO DE 2012.**

**UN/M**  
**POSGRADO**   
Artes Visuales



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.





**ÍNDICE**

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>1. El contexto socioeconómico actual del arte y la cultura</b>	
1.1. La economía y la cultura. ¿Por qué observarlos en el mismo terreno?	7
1.2. El consumo cultural. ¿Qué es y para qué sirve considerarlo?	15
1.3. La administración pública y el gobierno, aspectos esenciales para la cultura.	22
1.4. Las políticas culturales, guías para las acciones.	30
1.5. Los marcos legales y administrativos.	38
1.6. Los organismos internacionales en el movimiento del arte.	46
<b>2. Disciplinas lejos-cerca del arte y la cultura</b>	
2.1. La gestión cultural. ¿Qué es y para qué sirve?	55
2.2. Los proyectos artísticos. Su situación y crecimiento.	60
2.2.1. Las convocatorias y los formularios.	65
2.3. La administración. Herramienta de fácil empleo.	71
2.4. La planeación estratégica ¿Cómo debemos aprovecharla?	79
2.5. Los indicadores y la evaluación, factores determinantes.	85
2.6. La mercadotecnia. Sus recursos y beneficios.	93
2.7. La publicidad. ¿Banalización o poderosa herramienta?	101
2.8. Las relaciones públicas. Avances en las redes culturales.	108
2.9. El patrocinio: ¿Apoyo, trueque, venta obligada de la imagen del producto artístico?	113
<b>3. Guía práctica</b>	
3.1. El nombre del proyecto.	121
3.2. El análisis del entorno y la justificación.	122
3.3. Objetivos y planeación.	125
3.4. Los beneficiarios.	133
3.5. La ruta crítica.	135
3.6. El presupuesto.	138
3.7. Planes de difusión o el plan de medios.	144
3.8. Esquema de aplicación en los proyectos culturales.	148
<b>Conclusiones</b>	<b>151</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>153</b>
<b>Anexos</b>	<b>157</b>



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.





## INTRODUCCIÓN

¿Cuál es la pertinencia de crear una guía de procedimientos para los proyectos de las artes visuales? En el ámbito de la producción artística existen dos cuestiones esenciales de las que el artista se ocupa: la inspiración y la creación de la obra. Posteriormente, si así lo dispone, recorre los espacios expositivos y contrata un art dealer para que promueva su obra. Otras veces trata de buscar las becas y premios nacionales, casi todo sin una metodología o tiempo pensado para ello.

Es necesario precisar que el trabajo artístico es de gran relevancia dentro del ámbito social y por consecuencia económico. Prueba de ello es que dentro de los planes de desarrollo nacional, estatal o local siempre hay un rubro para la cultura, con programas específicos de apoyo financiero. Esto viene a colación porque generalmente se desconoce y aunque los recursos estén destinados para los proyectos artísticos, los productores no los emplean, lo cual implica desaprovecharlos. Esto tiene como consecuencia constantes recortes presupuestales en el rubro de apoyo al arte y la cultura.

El conocimiento del medio cultural y por consecuencia el artístico fuera de los talleres o estudios de trabajo, es esencial para transitar en él de manera fluida y óptima. El vocabulario en la distribución y consumo de la cultura y el arte han cambiado considerablemente en los últimos treinta años; ahora se habla de recursos culturales, productos culturales, servicios culturales, marketing cultural e incluso consumo cultural, lo que no sucedía, pues no se consideraba al arte como un trabajo, ni aun dentro de la Economía. No obstante, se ha estudiado por muchos años en la historia del arte a los mercaderes, la compra-venta e incluso el robo de obras de arte.

Comprender el contexto socio-cultural en el que se encuentra la actividad artística contribuye a localizar los recursos que se encuentran disponibles para su producción y desarrollo, y para conocer mejor aún las herramientas que posibilitan al artista insertar su trabajo en un mercado ya de por sí difícil, obtener lo necesario para poder continuar su producción y alcanzar cierto posicionamiento en el mercado.

No planteamos que el productor plástico pueda autogestionar y producir a un tiempo, pues las dos actividades requieren plazos diacrónicos y su propia organización para obtener mejores resultados; lo que se sugiere es que teniendo un conocimiento suficiente acerca de la gestión cultural, el artista puede abordar de forma más certera sus proyectos artísticos.

Este trabajo tiene como objetivo general, reflexionar sobre las herramientas de la gestión cultural y su aplicación en la elaboración de una guía, cuyo empleo proporcione la información básica acerca de los procedimientos que los artistas visuales pueden emplear para que sus productos se beneficien en su divulgación y consumo dentro del contexto de la cultura actual.

Este propósito general tiene como derivados los siguientes objetivos específicos: a) plantear el contexto socioeconómico en el que se encuentran la cultura y las artes visuales en la actualidad; b) proponer el aprovechamiento de los principios, enfoques y métodos de las disciplinas organizacionales pertinentes en la distribución y promoción de los objetos artísticos; y, por último, c) analizar las articulaciones existentes entre la





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



gestión cultural y los proyectos de las artes visuales para lograr asentar las bases de la pertinencia y viabilidad en su propuesta y evaluación.

Para su mejor comprensión se mencionarán los antecedentes del problema tanto en el ámbito de las artes visuales, como en el de la cultura en general. Nuestro punto de partida es que durante mucho tiempo se ha mantenido la idea romántica de que el arte y el artista se encuentran fuera de los sistemas sociales que comprenden su producción, distribución y consumo. Es decir, los artistas se apartan de un contexto que les compete y es esa distancia la que en ocasiones les impide desarrollar su trabajo de la manera idónea, contar con espacios propicios para exhibir su trabajo, ser pagados justamente, saber si deben hacer declaraciones fiscales, obtener apoyos financieros a nivel nacional e internacional y otras situaciones que, por no tener la información adecuada respecto a los procesos administrativos y/o burocráticos de las instituciones u organismos con los que se van a relacionar, así como la falta de aproximación al contexto cultural en el que se desenvuelven, les impiden trabajar en un ambiente propicio que favorezca su desarrollo y crecimiento dentro del mercado y la legitimación de su labor.

En la actualidad, hablar de la economía aunada a la cultura es más usual de lo que parece, también lo es emplear términos del marketing, incluir los parámetros de medición de los indicadores que evaluarán los proyectos culturales a nivel institucional, igualmente planear la difusión de las exhibiciones y la proyección a nivel nacional e internacional. La cultura, se considera parte del desarrollo y de los derechos humanos; sus productos ya no son artículos exclusivos de un grupo social o ámbito específico. Por el contrario, su dinamización en la comunidad, su inserción en los circuitos del mercado, además del bienestar social que conlleva su producción, son componentes que la economía estudia y analiza para proponer sus planes y líneas de acción. Los estudios económicos incluyen a la cultura en su agenda, desde una perspectiva más flexible de lo que se pudiera pensar. Al respecto, Throsby comenta: "Considerar la cultura como capital invita a reflexionar sobre los aspectos a largo plazo, es decir, dinámicos, evolutivos, intemporales e intergeneracionales de la cultura, su oferta y demanda, su producción y consumo". (Throsby, 2008:85)

Es pues importante resaltar que existen condiciones sociales con las que se debe trabajar y que van cambiando como lo hacen la cultura y el arte mismo. El lenguaje se amplía y las herramientas se diversifican; no es que se trate de desvirtuar el trabajo del artista, sus ideas o modos de producir, sino que es preciso que pueda pisar firme en terrenos que le parecen desconocidos y que cada día lo constriñen al llenado de formularios, la estructuración de un presupuesto y la presentación de un análisis de la realidad para justificar su trabajo. Pedir una beca o apoyo económico para desarrollar sus propuestas supone una serie de requisitos entre los que se cuenta poner por escrito lo que desea hacer, cuestión que será evaluada por un consejo u organismo que requiere datos precisos y reportables en ámbitos distintos del de la creación.

Es por tanto esencial desmitificar que la labor de los artistas se encuentra por encima de otros actantes sociales, culturales y económicos; por el contrario, se deben tomar en cuenta las instituciones de apoyo existentes, los organismos y redes culturales y a la comunidad más cercana a su quehacer cultural, a manera de guía y apoyo para







realizar su trabajo de manera profesional y hacer de éste su modo de vida.

En general, los comentarios que hacen muchos artistas acerca de los organismos estatales, se refieren a la falta de apoyo y el poco presupuesto existente para el desarrollo del arte y la cultura, aunque en parte son ciertos, también responden a la falta de un rastreo exhaustivo de las instituciones existentes y sus programas, que permita saber los montos a los cuales ascienden los subsidios y estar conscientes de que en la actualidad el apoyo financiero y cualquier otro recurso tiende a la coinversión, ya que el presupuesto a la cultura no puede cubrir el gran número de demandantes.

Existen múltiples factores más que derivan en las decisiones del gobierno en apoyo al desarrollo de las artes. Citando a Roemer "Al considerar la cuestión sobre la asignación de fondos del gobierno para las artes, el mismo problema reaparece en formas distintas. Una es el equilibrio entre cantidad y equidad... En cada rama artística, las decisiones deben tomarse buscando un equilibrio entre la preservación del patrimonio artístico y la estimulación a los nuevos esfuerzos creativos". (Roemer, 2003:209-210)

Es claro que la intervención de los factores sociales va llevando a la producción cultural y artística a campos donde se observan prioridades de orden económico, político y de otros más que determinan programas, espacios y oportunidades para que arte y sociedad se relacionen. Históricamente el trabajo artístico tiene una correspondencia directa con la sociedad en la que se produce, con la comunidad más cercana, es allí donde debe situarse, valorarse y desarrollarse. Es con esa perspectiva que se debe reparar en la relevancia de las políticas culturales para entender el papel del artista dentro de la sociedad, no sólo dentro del taller o el estudio, las propuestas que surgen desde el creador mismo deben formar parte de esas líneas de acción y la toma de decisiones en torno a la cultura, las cuales se llevarán a cabo a través de las instituciones, ya que éstas son las que proporcionan espacios de exhibición, establecen los parámetros de las becas y parte de la legitimación, entre otras cosas. Para su conformación deben participar numerosos agentes, entre ellos los artistas, pues sus ideas y necesidades son esenciales para fomentar políticas actuales y pertinentes.

La Declaración Universal de los derechos Humanos establece en su artículo 27 que "toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten". (Nivón Bolán, 2006:150)

Es así que el papel del artista como creador e interventor social se debe sopesar conscientemente y como tal debe estar inmerso en la información del cambiante entorno al que pertenece, en el cual mecanismos como el marketing y la publicidad, dan pauta para probar y emplear sus artilugios a favor de los artistas, no por considerar sus creaciones como productos cualesquiera sino para optimizar el consumo cultural. Al hacer esta revisión, la reflexión invita a organizar los datos, darles coherencia y poner en papel una guía que allane un camino lleno de tecnicismos. Al respecto, es necesario notar que no se proporcionarán fórmulas o recetas exactas para el éxito, pero sí se presenta un análisis claro y conciso del ámbito de las artes visuales.





## CAPÍTULO I EL CONTEXTO SOCIOECONÓMICO ACTUAL DEL ARTE Y LA CULTURA

### 1.1 La economía y la cultura. ¿Por qué observarlos en el mismo terreno?

“La cultura engendra progreso y sin ella no cabe exigir de los pueblos ninguna conducta moral.”

José Vasconcelos

La relación economía y cultura es relativamente reciente. El interés por el análisis del impacto económico de la cultura nace en Estados Unidos en la década de los setenta y no llega a Europa hasta los ochenta. Las reflexiones comenzaron con escasez y poca actualización de datos, situación que para la economía clásica era difícil de aceptar por la falta de compendios útiles y comparaciones fiables.

Las transformaciones sociológicas que se producen a finales del siglo XIX y todo el XX, tales como el incremento del tiempo libre y el esparcimiento, así como el aumento del gasto en las actividades culturales, provocan una atenta revisión de un hecho que parecía inexistente: la oferta y consumo de arte. Es a partir de la década de los años setenta del siglo XX, que W. Baumol y Bowen (Tolila, 2007:30) realizan estudios económicos sobre los espectáculos en vivo y desarrollan una publicación con enfoques microeconómicos que ofrece, los primeros resultados acerca del consumo cultural y esboza las características de los bienes y servicios culturales. Sus estudios se pueden resumir como sigue: la disposición a pagar puede ser descrita por el concepto de elasticidad de precios, que se ocupa de la cuestión de qué ocurre cuando aumentan o caen los precios. Este indicador es de valor ya que nos dice que los cambios en los precios tienen sentido económico: si la demanda es sensible al precio (es decir, elástico), parece tener sentido reducir los precios a fin de obtener mayores ingresos; si, por el contrario, la demanda es inelástica, no habrá una compra mucho mayor y habrá reducción de precios y los ingresos disminuyen.

Los estudios empíricos y de los valores econométricos en diferentes países y en diferentes momentos han demostrado en su mayoría que la demanda de entradas es inelástica, lo que significa que los cambios en precios de los boletos no tienen gran influencia en el número de entradas compradas. Esto quiere decir que no podemos esperar mucho más ingresos por la reducción de los precios. La razón de este hecho se encuentra en el fenómeno de un gusto adquirido especial para las disciplinas de las artes, es decir que se hace más fuerte a medida que aumenta su exposición y el efecto seguramente es que los productos sustitutos sean menos aceptables.

Para la década de los noventa otro grupo de estudiosos (Tolila, 2007:35) Sagot, Duvaux y Moureau, entre otros, examinan con los mismos fines la objetivación de la calidad artística, las convenciones socio-históricas, el peso de la originalidad, las instancias de la legitimación (instituciones, expertos, la crítica, los circuitos comerciales y las prácticas de consumo) con lo que empiezan a perfilar los parámetros económicos con los que el arte y la cultura pueden ser mensurables y arrojar datos sobre los





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Índices del producto económico en estos campos.

Se puede decir que los estudios serios sobre arte y cultura fueron tomando su camino. Durante mucho tiempo éstos han sido considerados caprichos y gastos onerosos al alcance de algunas cuantas personas; sin embargo, ahora que se estudian en términos de la economía se observan sus alcances a nivel socio-histórico y los elementos que les asignan legitimidad. "Los legos en cuestiones económicas e incluso algunos economistas, aborrecen en general la aplicación del análisis económico del arte y pueden pasarse horas defendiendo la teoría de que los artistas son una raza aparte y que no actúan de acuerdo con los principios económicos". (Frey, 2000:10)

Ya que estos ámbitos forman parte del espacio de la vida social, responden a diversos razonamientos y proporcionan información útil como cifras duras acerca de infraestructura, generación de empleos, oferta y distribución de productos y consumo, situación de los espacios, dominios de las disciplinas y manifestaciones, alcance de la diversidad cultural y el desarrollo social, de tal forma que se esclarecen el panorama y se pueden tomar decisiones más acertadas en el mundo de la cultura. Para poder comprender mejor estos cambios es preciso partir de las definiciones de ambos conceptos.

A lo largo de los siglos la idea de economía ha tenido sus variantes, aunque para este caso emplearemos una de las más utilizadas en el siglo XX: "La economía es la ciencia que estudia cómo optimizar el uso de recursos escasos en la obtención de fines alternativos, materiales o espirituales, de todo tipo de agentes". (Lasuén, 2005:23) Esta descripción se ajusta perfectamente a los parámetros en los que se desarrolla el presente texto, es decir, un ambiente en el que los recursos son siempre insuficientes y escasos.

En el caso de la cultura existen numerosas definiciones, todas imprecisas e incompletas, dada la naturaleza de su objeto de estudio, siempre cambiante e inquieto, es por ello que se revisarán sólo algunas. A continuación se presenta desde el punto de vista de un economista: "...en un amplio marco antropológico o sociológico... es un conjunto de actitudes, creencias, convenciones, costumbres, valores y prácticas comunes o compartidos por cualquier grupo. El grupo se puede definir desde el punto de vista político, geográfico, religioso, étnico o de alguna otra característica" (Throsby, 2008:24-25) se presenta también la definición de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés): "La cultura debe ser considerada el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias." (Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural, MONDIACULT, México, 1982). No se pretende hacer una nueva definición, trabajo inconmensurable y poco pertinente para el objeto de estudio que aquí se lleva a cabo, sino esclarecer que el arte se tratará como parte indisoluble de la cultura y por tanto cualquier modificación que se produzca se hará por igual a una y a otro.

Puntualizadas las definiciones de las cuales se va a partir, cabe mencionar que los aspectos económicos han cobrado mayor importancia en todas las facetas de la







vida cotidiana, se trata aquí de abordar una distinta perspectiva a la cultura y a sus productos, no de menospreciarlos sino de colocarlos en el entorno actual, de pensar en los sistemas de validación para su distribución y consumo.

Ahora bien, si la cultura procura identidad y esto marca valores de preferencia se puede decir que también lo hace en lo económico: en “la eficacia, a través de la promoción de valores compartidos dentro del grupo que condicionan las formas en que sus miembros asumen los procesos de producción económica... que se verá en las decisiones de asignación de recursos del grupo que pretendan obtener resultados equitativos para sus miembros y por último en los objetivos económicos y sociales que un grupo decide alcanzar, o incluso los determina”. (Throsby, 2008:97)

Esto quiere decir que las cuestiones positivas que la cultura refleja en la economía se evidencian al involucrarse con la comunidad, con la identificación que se genera entre sus miembros, las decisiones que toman en torno a su participación, en aquello que les concierne y define como individuos y como grupo.

Por otro lado los vínculos de la cultura y el arte tienen que ver con los modelos organizativos (cómo se debe desarrollar y cómo se financia) en los que se genera su contenido, el cual está relacionado con los valores dominantes de la sociedad en la que se crean y estos a su vez con la práctica cultural, nuevamente podemos observar la interrelación de los sistemas socio-económicos con los productos culturales y las transformaciones que sufren a través del tiempo. La concepción elitista de la cultura o el llamado happy few se ha mantenido durante mucho tiempo en un lugar privilegiado, sin embargo las necesidades sociales han requerido de cambios hacia un alcance demográfico mayor considerando a la diversidad cultural y el desarrollo humano, lo que indica que las tendencias sociales van intrínsecamente ligadas a las producciones culturales y los agentes que intervienen para su realización.

La cultura es una labor que genera importantes economías externas como impulsora del capital humano, porque genera empleos y como motor de otras economías como es el caso del turismo cultural. Como consecuencia se han incrementado de forma exponencial la literatura y los estudios que analizan no sólo las industrias culturales (aquellas industrias cuyos bienes y servicios culturales son producidos, reproducidos, conservados y difundidos según criterios industriales y comerciales, es decir, en serie y aplicando estrategias de carácter económico, según la UNESCO), sino también los impactos de las mismas sobre otros sectores. Si los individuos o empresas producen bienes o servicios para venderlos o intercambiarlos, o aún por propio placer, se generan actividades en torno a dichos productos, la cultura es un ámbito en el que se mueve dinero, se entrelazan unas actividades con otras se generan ganancias, se contribuye a la tributación fiscal, se exentan impuestos, se generan ingresos y egresos por exportaciones, etc.

En el campo económico la reglamentación de las actividades culturales, es llevada a cabo por el mercado y el Estado, principalmente éste que tiene constante presión debido a los modelos neoliberales que se manejan en la actualidad, en los que la iniciativa privada tiene un papel relevante en las decisiones en torno a la financiamiento y producción de la cultura, en lo que abundaremos más adelante.

Enfoquémonos por un momento en los mercados culturales, que según Lasuén “se







consideran primarios se encuentran entre artistas individuales y consumidores directos o pequeños intermediarios y son primordialmente competitivos; los secundarios entre intermediarios y coleccionistas, públicos y privados, de obras de artistas muertos o vivos de gran reputación, son competencia imperfecta". (Lasuén, 2005:63) En los mercados secundarios hay un sólo comprador o vendedor, la reputación y las garantías son esenciales, ya que las obras se venden basándose en su mejor conocimiento y credibilidad. Es indudable que dentro de este panorama se demuestra que las ganancias o renta que se pueden obtener del mercado del arte es mucho menor que en de otras áreas. El hecho de que exista un menor rendimiento se entiende porque los artistas en general lo hacen por el placer de crear y están dispuestos a trabajar por retribuciones menores a las que obtienen otras personas de igual calificación en otras actividades. Hay artistas que sobreviven con base en dos empleos, claro está que hay excepciones, pero incluso los artistas consagrados sólo alcanzan precios extraordinarios de sus obras después de morir.

Los valores de mercado se trasladan a los del ámbito de la economía y el lenguaje empleado para designar la cultura usa términos como productos culturales, bienes y servicios culturales o comercialización de la cultura, pero aún con esa terminología no hay definiciones precisas de todos ellos; la mayoría los llamados bienes culturales son servicios, en los que el trabajo intelectual es máximo y el material es mínimo, en la mayoría de los casos, son inagotables y tienen un uso inexcluyente; es decir, aunque muchas personas los consuman no pierden su valor y su valor aumenta con el tiempo. Para comprender mejor el valor cultural desde el punto de vista económico debemos hablar primero de los bienes culturales, tanto públicos como privados, estos últimos son más fáciles de medir porque los consumidores están dispuestos a pagar para poseerlos, por lo que establecer las funciones de demanda es muy parecido a lo que se hace con otras mercancías, sin embargo cuando se habla de precios debemos notar que el consumidor tiene un gusto acumulativo y que depende del tiempo; el precio es únicamente un indicador limitado del valor económico de los bienes culturales, aunque a veces es el único indicador, normalmente lo que se hace para saber este tipo de valor es ayudarse de las estadísticas comerciales de los flujos internacionales.

Cuando hablamos de bienes culturales públicos el proceso es similar, en este caso se intenta asignar un valor económico a los factores externos para saber cuál sería la demanda en los canales de mercado normales, aún así existen verdaderos problemas para interpretar el verdadero valor económico, los métodos convencionales no pueden aplicarse ya que no existe un único precio de demanda.

La dificultad que implica valorar económicamente los bienes culturales radica en que se quiere hacer a través de parámetros económicos exclusivamente, es por ello que para comprender el valor cultural tendremos que considerar que deviene del discurso cultural, de su vínculo con el hedonismo, la formación de valores morales y sociales, la comprensión y aceptación. Para Throsby en el arte, específicamente, se relaciona con cualidades intrínsecas del objeto o la acción, sus características universales, trascendentales y objetivas y su valor cambia con el tiempo; en la actualidad además se asocian con disciplinas como la sociología, la lingüística, el psicoanálisis, la filosofía y la educación entre otras. Evidentemente todo esto se ha complejizado, aún cuando







los valores están condicionados por el contexto, tampoco se puede negar la existencia de una respuesta estética individual que está condicionada por diversos factores del entorno social, englobar todo esto en un único dominio es difícil de aceptar, otras veces parecerá que los fenómenos culturales son inconmensurables y los criterios pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos, y en ello debemos pensar para poder establecer un valor cultural.

En las actividades culturales la productividad, producción por hora de un trabajador, no puede aumentar casi nada porque la producción no se mide en unidades físicas, lo que nos lleva a pensar que es deseable reducir la cantidad a favor de la calidad, por ejemplo puede pensarse que cuanto mayor sea el número de presentaciones o visitantes menores serán los costos, lo que nos lleva a una reducción efectiva del costo unitario visto desde la perspectiva práctica, sin embargo esta relación costos-cantidad-calidad puede ser más complicada de lo que parece.

Tolila (Tolila, 2007:37) opina que uno de los grandes problemas en cuanto a los productos culturales es el contexto de incertidumbre, que se refiere a la imposibilidad de tener medidas objetivas y universales de calidad, hay incertidumbre de los resultados y los costos pueden ser muy elevados (lo que no siempre significa calidad), no existe una conciencia plena del gasto que implica la producción cultural. El consumidor, generalmente lo que ve es el producto terminado y no repasa cada uno de los elementos necesarios para su constitución, incluso algunas veces no sólo es el consumidor sino el propio artista el que deja de lado los componentes económicos en su producción. Los factores que determinan la creación y el consumo del arte son numerosos y por ello sus relaciones más complejas, están sujetos a la escasez "no son bienes libres, proporcionan "utilidad" a los individuos que las demandan, y necesitan recursos para su creación." (Frey, 2000:14)

Los objetos de arte y las actividades artísticas producen efectos externos positivos como el sólo hecho de que existan, la identidad que provocan en un grupo social determinado, la posibilidad ofrecida de asistencia a los eventos y la libre elección de hacerlo, su contribución al refinamiento y el desarrollo del pensamiento creador y el legado para generaciones futuras, son elementos que no siempre el mercado traduce de manera precisa.

El gasto cultural permite el funcionamiento y existencia de múltiples eventos y manifestaciones culturales (por ejemplo museos, espectáculos en vivo, monumentos), que para su desarrollo necesitan una base económica. El importante papel que tienen las subvenciones en las artes escénicas, la rentabilidad del mercado de los objetos de arte y los ingresos de los artistas individuales influye en la economía. "Las nociones de economía y arte pueden combinarse de dos formas muy distintas: indicando el análisis de aspectos económicos materiales de actividades artísticas, y llevado al extremo, de las transacciones monetarias en el arte; y sugiriendo la aplicación al arte de la metodología económica, o más bien, del método de la elección racional" (Frey, 2000:33) En el lenguaje de los economistas, se diría que las innovaciones en los proceso de aumento de la productividad son muy raras en el actuar de las artes, mientras que las innovaciones de producto, es decir, el desarrollo de nuevos productos son, por supuesto, posibles.





Cuando se calculan los tipos de rentabilidad del arte se pueden distinguir tres objetivos fundamentales:

1. El mercado del arte se considera como un mercado más y se trata de comparar la rentabilidad obtenible con otras inversiones alternativas.
2. La investigación del rendimiento del mercado del arte está motivada por la dinámica interna de la profesión económica... el mercado del arte nos da una buena oportunidad para utilizar las técnicas modernas de finanzas y econometría.
3. La inversiones en arte suelen analizarlas los eruditos interesados en descubrir lo específico del arte, para quienes resulta fundamental la dimensión de consumo en la adquisición de objetos de arte". (Frey, 2000:157-158)

El mercado del arte es distinto a los otros mercados, ya que tienen mayores anomalías de comportamiento, tales como el que algunos coleccionistas no tienen ánimo de lucro, hay quienes reciben obras como herencias, las colecciones de empresas quedan fuera de las inversiones económicas de la empresa pues suelen estar en manos del ejecutivo máximo, los museos públicos suelen ser importantes compradores de arte... esto comprueba que se debe realizar un profundo análisis del comportamiento de sus participantes y que depende en muchos casos de la administración pública o las intervenciones del gobierno. Ya sea con los aumentos de precio o con la rentabilidad psicológica (placer) el arte también es un bien de consumo o una inversión, por lo que está sujeto a los cambios en el riesgo en la variabilidad de los precios, los cambios en los costos debido a la intervención gubernamental, los cambios repentinos en los impuestos, los cambios en la reglamentación y los cambios en las modas y gustos.

El precio de los bienes artísticos se determina por "la interacción entre una demanda, determinada fundamentalmente por el valor estético, el nivel de renta y los rendimientos de otros activos, y una oferta que, básicamente, fijan sus costos de producción". (Lasuén, 2005:63) Por supuesto, cada submercado, dependiendo de la disciplina artística, tiene sus propias peculiaridades, ya que hay grandes diferencias entre la producción de un espectáculo teatral y el montaje museográfico de una exposición, debido a sus respectivos requerimientos técnicos, conceptuales y financieros.

En la actividad económica, tributaria, administrativa y judicial de cualquier país se emplean frecuentemente miles de valores de mercado de obras u objetos de arte. En algunos casos, como puros datos de referencia a partir de los cuales negociar una venta o una compra, pactar una repartición de patrimonio o fijar el valor de inicio de una subasta. En otros, como valores que influyen o determinan, por ejemplo, la liquidación de numerosos impuestos, la concesión de beneficios fiscales, el cálculo de garantías financiera, la tasación de patrimonios o la declaración de bien de interés cultural, entre otros.

La caída de los mercados y los tiempos de guerra son dos tipos de eventos que tienden a impulsar el alza en el valor del arte, como afirman Jinping Mei y Michael Moses, catedráticos de la Universidad de Nueva York, quienes crearon el índice de precios en el negocio del arte, que se basa en la metodología de ventas repetidas, la cual consiste en comparar precios de activos que han sido vendidos más de una vez en el tiempo, con lo cual se elimina el factor de unicidad, dado que se comparan los precios de la misma obra en distintos periodos. En un reciente estudio publicado plantearon







lo que hicieron cuatro guerras recientes a los precios de la pintura y 27 recesiones en los Estados Unidos: "durante los conflictos armados de duración muy larga del siglo pasado, el arte presentó un índice de rentabilidad que se incrementó en corto tiempo". (Mei y Moses, 2002) Esto indica que los fenómenos socio-económicos impactan en los mercados del arte de forma significativa.

La movilización de las obras de las artes visuales que se realiza a través de galerías, subastas, intermediarios puede alcanzar precios muy elevados, tanto que su economía puede llegar a parecerse lo suficiente a la dinámica del mercado especulativo de valores financieros. La diferencia radica en que en el mercado de las obras de arte altamente reconocidas, las cantidades ofrecidas son limitadas y el número de demandantes con capacidad de compra es mínimo, lo que determina que se trata de un mercado cultural no masivo, definido como elitista, muy restringido y pequeño, sin gran representatividad económica. Para gestionar en el mercado del arte se exige el desarrollo de habilidades empresariales de aquellos que participan en él, no existe posibilidad de desinteresarse de las prácticas de los mercados competitivos.

"La distancia que pese a todo se guarda entre las artes visuales y las dinámicas empresariales determina que la información existente sobre los aspectos económicos de este sector cultural sea muy deficiente en una región como América Latina. Los desafíos en aspectos como la situación laboral de los artistas, la financiamiento de los museos, la asistencia del público a los mismos, etc., no son menores, y mayores esfuerzos deben hacerse para diagnosticarlos". (Machicado, 2009) La cuestión es que aunque tratemos con productos culturales, la mecánica de inserción en el mercado obedece a lineamientos similares a los de la economía clásica y por lo tanto se deben conocer las herramientas empleadas y los criterios que la determinan.

En los terrenos del mercado del arte cuando se quiere comprar o vender como inversionista, se deben conocer cuáles son los agentes que determinan la oferta, dónde se puede hacer y cuáles son las características de cada uno de ellos. Como ya se había mencionado, se identifican dos mercados: el primario, compuesto por galerías, y el secundario, por casas de subastas y marchantes; ambos gravarán el precio con una comisión que variará del 10% al 50% del precio final. Las galerías, como representantes de los artistas vivos, expondrán, promocionarán y venderán sus obras en su espacio. Las casas de subastas, como Christie's o Sotheby's, ofrecen en oferta pública lotes de piezas que se adjudicará al mejor postor y el marchante, que suele trabajar con obras de artistas fallecidos, las vende directamente o a través de otros intermediarios.

Si tenemos en cuenta que el arte en general puede alcanzar precios variables y que existe un mayor interés por invertir en este tipo de activos, la mayoría de los artistas y galeristas están inclinados, incluso, a acordar el pago en cuota. A menudo, los interesados compran con financiamiento y menos de contado. La estrategia es adaptarse al poder adquisitivo del inversor.

Uno de los grandes problemas del mercado es el mecanismo de fijación de los precios. Si bien es cierto que responde al juego de la oferta y la demanda, son esos agentes que configuran la oferta del sector los que determinan los precios de salida bajo criterios de valoración y tasación que, muchas veces, responden a parámetros subjetivos y



cuestionables. Por otro lado, los precios finales de compraventa son públicos en las casas de subastas pero nunca sabemos el precio final alcanzado en galerías de arte, marchantes u otros intermediarios.

Los expertos en el negocio afirman que invertir en obras de artistas bien posicionados en el mercado puede generar hasta un 30% de rentabilidad anual, lo cual conlleva una participación muy activa en la economía. Ahora que estamos hablando de ingresos y movilización financiera podemos reflexionar sobre la inversión en el arte. Hay quienes no se toman riesgos e invierten en artistas tradicionales de renombre (fallecidos o vivos consagrados) que el mercado ya ha legitimado, y que pueden llegar a valer miles o millones de dólares. Este tipo de arte puede estar sujeto a la especulación y hay que tomar ciertas precauciones, como conocer la procedencia y autenticidad. En este caso es recomendable adquirir obras con su respectivo certificado de autenticidad; si se llega a carecer de documentación, se debe exigir al vendedor un certificado emitido por un especialista autorizado o por una institución de confianza.

Existen otros inversionistas más atrevidos, que van más allá; tomando riesgos a largo plazo, se aventuran con obras de artistas emergentes pero con futuro promisorio, suponiendo un incremento progresivo de sus valores. La desventaja de este grupo es que se apuesta en un margen de tiempo indeterminado; la ventaja es que invierten en artistas de su gusto, siguiendo de cerca el incremento de los valores, sus pasos, trayectoria, agregando la posibilidad de conocer al artista en persona. Además, esto asegura con certidumbre la procedencia y originalidad de las obras adquiridas, haciéndolas incuestionables, aunque hay menos previsibilidad de que los precios se inflen rápidamente, pero si logran entrar en el circuito nacional o internacional será una excelente inversión. Los inversionistas más jóvenes apuestan por el arte de las nuevas tecnologías y nuevos soportes como el arte digital, la instalación o video instalación, aunque otros prefieren seguir apostando por el arte tradicional.

Los riesgos de la inversión en arte son mínimos, normalmente se obtienen buenos dividendos, además del goce de la convivencia con las obras y es prestigio social que aumenta con la posesión de las mismas. Si se analizan los impactos económicos de las políticas culturales (en la cuales ahondaremos más adelante) veremos una herramienta útil para evaluar los resultados de la inversión en las actividades culturales, lo que es útil para evaluar programas y políticas, y poner en marcha nuevas estrategias para el ámbito público y privado.

La relación entre la cultura y la economía es indudable como se manifiesta en los beneficios inmediatos que conlleva apoyar su desarrollo y participar de sus actividades, no sólo por las utilidades financieras, sino por la conservación de los bienes, en el impulso a nuevas generaciones de productores y en la urgente necesidad de situar una manifestación humana en el ámbito de la realidad social actual.





## 1.2 El consumo cultural ¿qué es y para qué sirve considerarlo?

“A la jerarquía socialmente reconocida de las artes corresponde la jerarquía social de los consumidores, lo cual hace que los gustos funcionen como indicadores de clase”

Pierre Bourdieu (1979) *La distinction. Critique sociale du jugement.*  
Les Éditions de Minuit, p. 11

El encuentro entre la cultura y el individuo no son fortuitos, se genera a través de diversos mecanismos que los acercan, muestran y, en el mejor de los casos, integran. Es necesario reconocer que existen dispositivos que se emplean para que se lleve a cabo el consumo cultural y por consecuencia el artístico. Conocerlos implica evidenciar sus errores y por lo tanto realizar las pertinentes modificaciones, así como su uso apropiado.

Se dice que el ser humano consume desde que nace, pues sus requerimientos básicos los cubre empleando elementos de su exterior, cuando se agrupa acostumbra a consumir lo mismo que los demás y cuando se civiliza encuentra una identidad en aquello que consume. Las pautas de consumo se han diversificado y enriquecido aceleradamente a medida que lo hace el nivel de vida, como producto de las variaciones de las necesidades o de los satisfactores, lo cual es difícil de diferenciar y de conseguir. Actualmente esta actividad forma parte de la vida cotidiana y su estudio ocupa no sólo a las empresas y la economía sino también a los sociólogos, que tratan de comprender qué dirección va a tomar y cómo es que afecta las acciones, la identidad, el uso de recursos y el cúmulo de conocimientos que posee aquel que lo realiza; ya no es únicamente parte de las actividades económicas sino también parte de las relaciones humanas, de mostrarse ante los demás, de motivaciones profundas, de creencias sociales, que se expresan en estilos de vida y que también son de interés en la psicología, la antropología y el marketing.

El consumo tiene una intrínseca relación con la libertad de los individuos y afecta sus valores, ya desde el siglo XIX la producción masiva deriva en el consumo, aunque ahora afectado por el acceso directo que se da a los productos para que todo mundo pueda tener oportunidad de alcanzarlos. Podemos observar que si ya difícil comprenderlo unido a la práctica social, lo es más hacerlo en el rubro de la cultura.

Aunque el consumo cultural no tiene una definición unívoca tomaremos la que lo interpreta como “un proceso que contribuye tanto a la satisfacción del presente como a la acumulación de conocimientos y experiencia que conduce al consumo futuro, es probable que la demanda influya en el precio de formas que van más allá de la valuación inmediata del bien en cuestión”.(Throsby, 2008:49) Para adentrarnos en él debemos revisar su reciente historia, durante los años sesenta y setenta el consumo cultural era visto como un lujo, un gasto innecesario, no se reconocía su función en la vida social, en los últimos años de la década de los ochenta hubo una transformación en el modo de abordar este tipo de consumo. Para Néstor García Canclini es preciso examinar de forma conjunta los cambios en la producción, circulación y consumo de la cultura en relación con las demandas reales de la población.



Partir de la producción y la distribución de la cultura y el arte resulta fundamental para comprender cómo es que se lleva a cabo el consumo, que se complejiza en tanto que sus productos tienen una alta dosis de subjetividad, creación, significación e identidad entre otros elementos. Su distribución está rodeada de agentes legitimadores que procuran el contacto entre el producto cultural y el individuo, lo que nos lleva a un consumo mutante y con diversas inclinaciones.

“Las tres tendencias dominantes en el consumo cultural en Iberoamérica a partir de la década de los ochenta pueden ser:

1. En el conjunto de los procesos de producción, circulación y consumo de cultura, empiezan a predominar los dos últimos sobre el primero. La mayoría de los países iberoamericanos se caracteriza en el momento actual por una producción propia débil y un consumo más o menos significativo.
2. Se ha transitado en la región desde un desarrollo cultural ligado a la integración nacional, que caracterizó en Latinoamérica la época de 1930 a 1960, hasta los fenómenos de la globalización. Un reordenamiento global de la dimensión cultural, que no elimina necesariamente las profundas desigualdades económicas y culturales.
3. Los países iberoamericanos en el ámbito nivel cultural hacen parte de las comunidades internacionales de consumidores. Sociedad de consumidores que ha posibilitado escenarios inimaginables en épocas anteriores como el nacimiento, según Renato Ortiz, de una cultura internacional-popular, pero también de complejas manifestaciones de estandarización cultural.” (Canclini, 1997)

Postura que nos indica nuevas perspectivas del consumo y el consumidor cultural, que fueron pauta para numerosos estudios posteriores y que sólo a través del tiempo es que se ha podido ajustar a los nuevos indicadores del mercado cultural. Sus estudios se han diversificado y aumentado en los últimos veinte años, están apoyados por diversas instituciones de educación superior, instituciones de gobierno y sobre todo por los observatorios culturales. Sin embargo, a pesar de los importantes avances realizados en términos de construcción teórica y de líneas de investigación, su estudio se sigue viendo como un reto en el campo teórico porque no existe un modelo capaz de describir y explicar los procesos de consumo cultural, ya que son regulados por muy diversos aspectos: económicos, políticos, simbólicos y en el aspecto metodológico no existe una sola manera para abordarlo, lo que significa que requiere de un análisis cualitativo y cuantitativo, para dar espacio a su complementación y mejor comprensión. Analizar el consumo cultural va más allá de saber qué hace la gente en su tiempo libre, implica también comprender qué se piensa, cómo es que se elige y reelabora en el sentido social, cómo es que se apropia el consumidor del producto cultural, por lo cual “habrá que admitir que en el proceso de consumo se construye parte de la racionalidad integradora y comunicativa de una sociedad. Por eso los bienes materiales y simbólicos, además de ser útiles para expandir el mercado y la fuerza de trabajo, para distinguirse de los demás y comunicarnos con ellos, como afirman Douglas e Isherwood, el consumo “sirve para pensar””. (Piccini, 2000: 13) De ahí que debamos reflexionar sobre el consumo en términos de decisión en la oferta cultural existente, una toma de decisión consciente y que involucra el grado de conocimiento







del consumidor, sus preferencias, la cultura a la que pertenece, el medio social en el que vive e incluso el estado de ánimo del individuo.

Es indispensable que cuando se tiene un producto cultural se piense en el consumidor, no para cambiarlo a sus deseos y caprichos, como se hace con otro tipo de objetos, sino para comprender sus reacciones, sus aptitudes, su grado de identidad y los cuerpos sociales intermediarios, tales como la educación, los medios de comunicación y los instrumentos de circulación existentes. En este punto debemos resaltar la relevancia de la intervención de las instituciones que hacen circular la cultura, aquellas que la legitiman y la impulsan, pues es su *modus operandi* lo que puede llegar a una real distribución, en la que al consumidor se le ofrezca una variedad de disciplinas, precios, expresiones y espacios para poder consumirla. Sin embargo en este país sufrimos de centralización, primero en la Ciudad de México y después en algunas ciudades del país tales como Guadalajara, Oaxaca y Monterrey, así como en Puebla, sede de las celebraciones del Bicentenario mexicano, por lo que podemos hablar de una distribución desigual tanto de los presupuestos como de los espacios y eventos que se realizan en todo el país, así como las decisiones estatales que se vuelven hacia sí mismas dado que las redes culturales son intrincadas y a veces de difícil acceso.

El consumo artístico varía según "la capacidad y habilidad intelectual de los consumidores para apreciar la calidad artística, que crece a medida que aumenta su experiencia (...) el nivel y mezcla de los bienes óptimos para los individuos puede ser indeseable para la sociedad, cuyas preferencias pueden ser distintas. La cantidad y mezcla de bienes a producir desde la óptica de la equidad, desde la perspectiva de igualdad, varía considerablemente" (Lasuén, 2005:58-59)

Muchos de los estudios involucran el factor de la educación con el consumo cultural y la recepción artística, ya que el individuo se enfrenta a las múltiples expresiones de la cultura a veces completamente desconocidas para él, otras se enfrenta a material complejo que debe discernir sin las herramientas apropiadas para hacerlo, otras sin la apertura suficiente para comprenderlas o aceptarlas, otras con una plena identidad y disfrute de lo que se presenta, o con un bagaje cultural enorme que le permite situar dichos productos en escalafones distintos, realizar una crítica y hablar de ello con otros, situaciones en las que sólo la sensibilidad no basta para establecer una conexión con ellas. Vincular la cultura con la educación permite formar una identidad, para preservar, respetar y reconocer el patrimonio tangible e intangible, para integrarse a la diversidad cultural y obtener un mejor desarrollo en el nivel de vida, además de ejercer sus derechos culturales. Sin embargo al observar los planes de estudio, en este país, desde preescolar hasta la educación media superior tanto la cultura, la identidad y el arte se ven opacadas por otros conocimientos que ahora se consideran necesarios, en los temas de historia apenas se asoma algún interés por la identidad y el reconocimiento del patrimonio y menos aún disciplinas que nos alleguen a comprender mejor las tradicionales y las nuevas manifestaciones culturales.

El sector cultural requiere de estudios de consumo, porque son datos que determinan cómo se organizará y administrará, pero también le es preciso conocer a su objetivo, cuyas características van más allá de las de los estudios de mercado que nos indican ingresos económicos, género y preferencias, debemos poner atención a las tendencias,





la educación, la experiencia de goce, la identidad y sus relaciones sociales; estos datos sirven para poner atención a los detalles, hacer accesible lo que ofrecemos y presentarlo de manera atractiva, entender cómo es que se lo debemos comunicar, de este modo podemos lograr el encuentro del público con las actividades artístico-culturales. Dadas las desiguales condiciones en las que la cultura se distribuye y más aún la educación, por la misma condición de desigualdad de riqueza material y simbólica, la tarea de tener que estructurar datos sobre el consumo cultural se vuelve apoteósica y si se realiza, pues existen equipos de trabajo dedicados a ello, ejemplo en México es el del equipo de investigadores de García Canclini, cuyos resultados no siempre son utilizados y sólo se quedan en libros informativos y constituidos metodológicamente, desaprovechados por las mismas instituciones que no ponen en práctica con las mejores estrategias tales estudios para beneficio de la comunidad.

Abordaremos escuetamente el consumo cultural desde la óptica de la economía, empezando con la oferta y la demanda, en cuanto a la primera se puede decir que está compuesta por una amplísima variedad de unidades de producción, pues existe un enorme número de manifestaciones culturales; que además se desarrollan dentro de organizaciones con y sin ánimo de lucro, pero en ellas no hay un límite muy claro pues se puede buscar un evidente beneficio financiero y es por eso que se realiza la producción o se pueden tener más intereses por los valores culturales; además de que puede estar ligada a distintos objetivos, como el lucrativo o de rendimiento económico, el social o el ideológico. Las posibilidades para que se pueda realizar un diseño de oferta cultural más amplia, se puede concebir ajustándose a las características locales y a los presupuestos establecidos, poniendo al alcance directorios de empresas artísticas y centros universitarios a aquellos que la producen y distribuyen.

En la demanda en la cultura no aplica la fórmula de entre mayor demanda mayor oferta, generalmente la situación se encuentra polarizada, o la oferta es insuficiente así como la distribución de la misma y existe poca demanda o hay una sobreoferta en la que el consumidor ni siquiera tiene la posibilidad de elegir con tiempo.

Entre los principales factores que provocan la demanda están: el interés en los acontecimientos culturales en general, la apertura de dichos actos a personas que por lo general no se interesan en el arte, la respuesta a gustos culturales especiales, la publicidad en medios electrónicos e impresos, la combinación del arte con el turismo y la posibilidad de recaudar fondos. La variedad y posibilidad de elección influyen en el cambio de preferencias y se modifica el tamaño de los mercados, producir demasiado implica también una falta de visión acerca de los factores que intervienen en la distribución y consumo, en tanto espacios, instituciones de apoyo y productos culturales disponibles en relación a los medios de comunicación y su empleo para llegar a enterar a más personas de la oferta.

Como parte de los factores de demanda hablaremos del gusto, nos apoyaremos en la postura de Bourdieu para tener una visión sociológica. Los gustos van de la mano con las elecciones que realizamos, están enlazados a las prácticas sociales y a ciertas jerarquías y clasificaciones que permiten distinguir y seleccionar entre aquello que existe, específicamente en el arte el autor comenta que "el artista es alguien que reconocemos como tal al reconocernos nosotros mismos en lo que hace, al reconocer







en lo que él hace lo que nosotros hubiésemos querido hacer de haber sabido cómo (...) el artista es ese profesional de la transformación de lo implícito en explícito, de la objetivación, que transforma el gusto en objeto" (Bourdieu, 1984:183) y es de esos objetos de los que parte la distribución, el consumo actual y potencial de la cultura. Uno de los factores más importantes de la cultura es la variedad de sus productos, son revolucionarios, visionarios, reformadores y por tanto cambiantes. El efecto de las novedades y variedades tiene distinta intensidad sobre las preferencias, aunque parece que las personas siempre están dispuestas a cambiar y aprender nuevas ideas a lo largo de su vida, está comprobado que eso sólo sucede con más frecuencia cuando son jóvenes, lo que nos remite otra vez a la educación, al ser una costumbre el consumir cultura a una temprana edad el futuro adulto lo hará de manera habitual, se hará una constante en su vida. Estos jóvenes que según Sunkel (Sunkel, 2002), tienden a desarrollar un distinto ecosistema comunicativo, pues con el uso diario de las tecnologías la mediación es concebida de manera distinta, así como la socialización, la familia y todo aquello que tiene relación con su entorno comunicativo; la globalización ya no es pensada como un desordenamiento cultural los jóvenes no pueden ser excluidos de la sociedad de la información pues forma parte de la dimensión estratégica de la cultura.

Por otro lado cuando se habla del gasto en la cultura que hace un individuo, que para este caso no sería gasto sino una inversión, la condición general es que los consumidores no sacrifican mayor calidad por una inferior no importa si son razones económicas o de conocimiento, gastan sus recursos entre los diferentes bienes que desean, importa más la satisfacción obtenida; toma en cuenta dos decisiones, la cualitativa en tanto que prioriza los bienes que desean según la utilidad que cree que le proporciona y la cuantitativa mediante el gasto que significa su adquisición ; es una actividad compartida socialmente, existe el placer de comentarlo con otros.

La designación de los espacios en lugares estratégicos procuran también un consumo más activo, lo hay desde los institucionales hasta los underground, las galerías privadas se generalizan por su alta calidad y son escaparates de artistas avant garde y del arte nuevo poco convencional que se ayuda de los empresarios culturales (coleccionistas), aún así existe una demanda especulativa. "Los espacios conquistados por el comercio de masas o por el Estado, son espacios que los artistas rechazan. Sin embargo, sabemos que esta antipatía no es correspondida y que los espacios ocupados por los artistas -frecuentemente lugares de alto valor simbólico- representan un gran potencial económico para el sector empresarial" (Ley, 2003 en Urban studies). Hasta ahora se vislumbran varias contradicciones entre lo que los artistas desean y lo que maneja el mercado actual, el desear espacios nuevos para desahogarse de la presión institucional o comercial, pero también situarse en aquellos cuyo valor simbólico es tan reconocido por las audiencias que son lugares de inmediata legitimación, es decir, tampoco es sencillo para los productores culturales decidir en qué línea se van a desenvolver.

En esta sociedad de ocio abierto y controlado se han desarrollado aceleradamente las industrias del ocio y de la cultura, mismas que provocan la creación de necesidades de difícil interpretación, generalmente la aparición de estas nuevas ofertas no se





corresponde con el crecimiento de la capacidad económica que los individuos tienen para el consumo en estos temas y se produce frustración en los ciudadanos, considerando también que existen una variedad de impedimentos para que el individuo pueda consumir la cultura, como el costo que tiene, la distancia que hay entre el lugar donde vive o trabaja y el lugar donde se lleva a cabo el espectáculo, el que tenga niños y no pueda asistir con ellos al evento, el que la oferta no corresponda a su interés, entre otras.

A pesar de lo anterior, los receptores se vuelven más protagonistas, se apropian de la cultura y esto lo notamos en las dinámicas de la producción "si pagamos por algo, lo poseemos(...) inclusive los espacios públicos invitan a los ciudadanos a "adueñarse de ellos"(...) en parte porque nunca consumimos tantas manifestaciones humanas" (Marchiaro, en Bobbio, 2007:22) lo que viene añadido al aumento en el acceso a la información, y por tanto a la oferta cultural, con que contamos hoy en día. Cabe destacar que en esta sociedad del espectáculo puede ser más importante el fenómeno que el contenido, el escenario de los comunicadores por encima de los productos que ofrecen, las imágenes como significado simple, la despersonalización de la comunicación en términos de receptor, y la desideologización de los mensajes; lo cual se puede ver desde dos perspectivas, la enorme influencia del exterior para la selección del producto cultural y la presión de las relaciones sociales y por otro lado tenemos el enorme acceso que proporcionan los medios de comunicación y la tecnología, lo que nos posibilita acercarnos más rápidamente a las manifestaciones culturales de todo el mundo sin tener que movernos de nuestro sitio.

Parece ser que la espectacularidad y la mediatización deben ir de la mano de cualquier producción cultural y/o artística "en esta primera década del siglo pareciera ser necesario entrar a la historia del arte por la puerta grande... de la mano de proyectos ampulosos y fácilmente teledifundibles ... tal vez por la necesidad de mercado, tal vez por conseguir instalar reflexiones en medio de un ruido publicitario y mediático cada vez más persistente y apabullante" (Marchiaro en Bobbio, 2007:25) y eso se ve a diario con las exposiciones que se ven anunciadas por televisión, pero ante este aplastante hecho también está un público cada vez más fragmentado, que busca lo oculto o aquello que lo diferencie, lo marginal, que también tiene sus espacios mediáticos, aunque se vean dificultades para aparecer en los medios masivos de comunicación.

Cabe decir que los eventos, productos o servicios culturales se pueden catalogar de viables cuando tiene un punto de encuentro con los intereses, demandas y necesidades de la sociedad. Por lo que es muy importante orientar las tareas a un destinatario desafiante y tratar de movilizarlo, es decir, intervenir en la realidad, sorprender al espectador y sobre todo dejarse sorprender por él, por sus necesidades, expectativas, orientaciones. Esta es la postura del catalán Toni Puig, quien opina que sin público no hay razón para la cultura, pero un público involucrado con la cultura que quiere, la que le interesa y desea conocer.

Existen innegablemente las tendencias de la lógica comercial en la cultura, que tratan de reunir a toda la gente que sea posible, sin importar los espacios, el servicio, la recepción de los individuos, la integración con el evento o producto cultural. Tal es el caso de las llamadas exposiciones "bomba" que atraen a grandes multitudes y reciben





mucha atención por parte de los medios de comunicación, ejemplo de ello están la del Museo Nómada con la obra de Gregory Colbert que en 2008 del 18 de enero hasta el lunes 21 de abril fue visitado por siete millones 199 mil 337 personas en la Ciudad de México, también la exposición Isis y la Serpiente Emplumada. Egipto faraónico/México prehispánico que se presentó en el Museo Nacional de Antropología e Historia, que luego de tres meses y medio del mismo año, fue visitada por más de 400 mil personas, estos ejemplos forman parte del sistema económico y el turismo cultural que se viene realizando en distintos países desde hace algunas décadas.

En estas circunstancias podemos identificar dos posturas polarizadas, por una parte ver al arte y la cultura como productos perfectamente consumibles y manipulables en un mercado legitimado y estructurado bajo reglas enteramente económicas y neoliberales, en la que unos cuantos y con el permiso institucional, podrán consumir a dosis justas y controladas un segmento de lo que se produce en este campo y podrá lograr una jerarquía social e intelectualmente o por otra situarlos al margen de toda situación institucional y económica, para ubicarlos en espacios de difícil acceso y sin las condiciones adecuadas, como productos originales de fácil comprensión subjetiva para acercarse a la mayoría y a la vez manifestar abiertamente que no existen apoyos de ninguna especie para favorecer el consumo cultural masivo, despreciar la parte económica del circuito del arte y vilipendiar a los medios de comunicación en su postura absolutamente capitalista que denigra la cultura que se hace fuera de todo perfil institucionalizado. Ambas coexisten, sin que alguna funcione al ciento por ciento y tampoco se obtienen los resultados deseados en torno a los ciudadanos o consumidores culturales, ávidos de las manifestaciones que proliferan y están en espera de tener contacto con ellos.

Aún cuando el espectador se entere de que existe una oferta cultural que ha sido diseñada para que se encuentre con ella "existen muchos factores que inciden en el paso de la información de la existencia de tal o cual producto a su acceso, y por último, a la acción de consumirlo e integrarlo al mundo de vida" (Andión en Piccini, 2000:271) Reflexionar que la cultura surge del ser humano como práctica social cotidiana y que cualquier producto cultural siempre tendrá contacto con otro que no sea el productor, constata que aún con la importancia esencial que tienen la creación y la inspiración el consumo de esos productos es lo que los hace circular, ser conocidos y tener trascendencia.

Los datos arrojados por las numerosas investigaciones que se siguen haciendo deben ser guías para que aquel que trabaje para y en la cultura, asuma que el otro, el consumidor, audiencia, visitante, etc. es la razón por la que se hacen los planes y programas, por lo que se generan las instituciones y organismos, en los que cada vez más la participación ciudadana es indispensable para el mejor y buen funcionamiento de los mecanismos culturales.



### 1.3 El gobierno, las políticas y la administración públicas, aspectos esenciales para la cultura.

“El gobierno menos malo es aquel que hace menos ostentación,  
que se hacer sentir menos y que resulta menos caro”.

Alfred de Vigny

Para comprender mejor cómo se lleva a cabo la intervención del gobierno en los asuntos culturales repasaremos algunas definiciones. El Estado es un ente abstracto, según Karl Dietrich Bracher, que se define como “un segmento geográficamente limitado de la sociedad humana unido por una común obediencia a un único soberano. El término puede hacer referencia tanto a una sociedad en su conjunto, como, de modo más específico, a la autoridad soberana que la controla. El valor fundamental del concepto “Estado” en el orden histórico reside en su contribución normativa al desarrollo inicial de las instituciones políticas occidentales”. (Bracher, 1984) El estado se encuentra relacionado con las reglas que constituyen el contrato social que da lugar a que un país funcione y los ciudadanos puedan ejercer sus derechos y obligaciones. El Estado se expresa en forma concreta en el gobierno, que es la conducción política de un determinado estado y será quien ejerza las diversas actividades estatales; el gobierno tiene como deber generar una buena calidad de vida a largo plazo a quienes viven en el Estado. Existen diversas formas de gobierno, es decir, el sistema a través del cual se gobierna un determinado Estado, tales como la monarquía, la aristocracia, la democracia, el totalitarismo y la república. Las autoridades son las que dirigen, controlan y administran las instituciones del Estado, conducen la política general o el ejercicio del poder del Estado.

Existe una numerosa lista de razones por las que el gobierno tiene que apoyar a las artes, algunas económicas para tratar de cumplir con los objetivos de la política gubernamental y que son distintas en cada país, algunas veces se trata de gastos directos del gobierno, otras de subsidios a las iniciativas privadas que tiene la finalidad de modificar los incentivos fiscales de las personas para alterar el comportamiento privado en los mercados artísticos; algunos de estos argumentos son de eficiencia y equidad, estos últimos se concretan a garantizar distintas formas de accesibilidad a los ciudadanos.

Para que el gobierno apoye a las artes se requieren distintas cantidades de recursos financieros, distintos tipos de exámenes y de evaluación de los productos artísticos, para facilitarlos se deben proteger los derechos de autor, de modo que además del reconocimiento se obtenga ganancia de la producción, además sería conveniente considerar los precios de las entradas a los eventos y presentaciones, así como ampliar y diversificar los horarios existentes; experimentar con los proyectos para simplificar las subvenciones y reducir los costos administrativos, así como cambiar los métodos de control de uso de los presupuestos asignados. Generalmente los historiadores del arte se sorprenden al saber que los economistas apoyan la ayuda estatal a las artes y que resaltan ciertos valores como el prestigio, la elección, la educación y la herencia. El apoyo gubernamental a la cultura tiene como fundamento el concepto de bien de







mérito "...que son aquellos que, sin precisar cómo, la sociedad cree que deberían consumir todos los individuos, porque es beneficioso tanto para ellos como para la comunidad. Lo que no se puede llevar a cabo sin ayuda gubernamental, no porque no sea rentable producirlos sino porque los consumidores desconocen su utilidad y no los demandan". (Lasuén, 2005:329) Si esta proposición es aceptada habrá que demostrar que subvencionar su uso sería a través del consumo obligatorio y gratuito, como con la educación. En oposición existen los bienes públicos "aquellos que todas las personas desean tener, es decir, son de gran demanda, que, sin embargo, no pueden obtener porque, debido a sus características de inapropiabilidad e inagotabilidad, no los pueden producir competitivamente los empresarios privados del mercado". (Lasuén, 2005:330) Este tipo de valor es voluntario, beneficia al consumidor pero no mejora al ciudadano, su función es asegurar, proteger y facilitar su producción y consumo.

La flexibilización de las regulaciones administrativas y el cambio en las restricciones burocráticas pueden incentivar la participación ciudadana y empresarial en distintos sentidos, no sólo se deben conceder los fondos sino que se deben de asignar en un periodo de tiempo determinado condicionado a resultados y evaluaciones periódicas. Los subsidios son donaciones de los gobiernos a las actividades primarias, "su objetivo es corregir los fallos del mercado, tanto los de demanda como los de oferta, especialmente el resultante de una oferta escasa e inelástica" son de dos tipos globales y ad valorem, (Lasuén, 2005:350-351), el autor indica que los globales son menos distorsionantes y más fáciles de poner en práctica, generales o destinados a fines específicos, entre los objetivos se encuentran el aumento del número de actuaciones, reducir los precios, elevar la calidad, etc. Los ad valorem son normalmente concesiones fiscales que pueden graduarse, algunos de ellos son la exención del IVA y la de impuestos patrimoniales para edificios artísticos, deducciones fiscales para donaciones de obras de beneficencia y artísticas o el comodato de propiedades inmuebles denominadas patrimonio que implica la exención en el pago de algunos servicios y la renta del espacio.

Es imprescindible hacer referencia a la política, que es la forma en cómo el Estado manifiesta su propia existencia, pues son las políticas públicas las que estudian la acción de las autoridades públicas en el seno de la sociedad y lo hacen traduciendo las leyes de una determinada materia regulación, además de que hacen mención a procesos, relaciones, decisiones y resultados, sin dejar de lado en ninguno de sus puntos la tensión, el conflicto, los acuerdos y la ejecución conforme a los recursos del poder con que cada uno de los actores implicados directa o indirectamente posee. Las autoridades tienen que satisfacer las demandas y dar apoyo de la sociedad para determinar sus decisiones y acciones, deben de buscar como sostener la tensión baja y la menor cantidad posible de interferencia, para permitir la continuación del sistema y evitar la crisis.

En el desarrollo de las políticas públicas existe una complejidad e interconexión entre los aparentes y reales problemas a ser atendidos, por lo cual se requiere no sólo del entendimiento del asunto en cuestión, sino de su articulación en la agenda social, es decir, examinar relaciones, alianzas y conflictos entre actores presentes en el proceso político. Las políticas públicas se caracterizan por hacer, identificar el cómo hacer para



resolver los problemas sociales.

Según Alcántara el sistema político está integrado por los elementos institucionales, los poderes políticos, su reglamentación y normas; los actores institucionalizados, la sociedad organizada activa o pasiva; y los valores de los individuos y grupos sociales (Alcántara, 1995:43-54). Todos ellos interactuando tan cercanamente, que cualquier modificación en alguno de ellos, afecta a los otros. Así las políticas públicas son "el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos". (Pallares, 1988:142) Lo que debe ser estimado en la cultura como parte de los hilos que mueven sus acciones ya que ella forma parte de la vida cotidiana de los ciudadanos.

La política pública sigue distintos pasos para su formulación y no es sencillo hay que seguir detenidamente cada uno de los siguientes pasos: el establecimiento de la agenda política, la definición de los problemas, la previsión, el establecimiento de objetivos y la selección de la opción, lo que se encuentra inserto en los ámbitos nacionales como internacionales en los campos socioeconómicos. En la elaboración de dichas políticas intervienen tanto las instituciones como los individuos, en nuestro país para este efecto se ha creado la Oficina de la Presidencia para las Políticas Públicas y Crecimiento con Calidad.

"La influencia dominante de los modos económicos de pensar sobre el proceso de la elaboración de políticas en muchos países democráticos ha conducido a que la política pública y la política económica hayan llegado a ser casi una y la misma cosa." (Throsby, 2008:191) Por ello plantear la pertinencia de la planificación estratégica en la política pública induce a pensar en lo sustantivo, pues el problema no se da en la poca o amplia planificación, sino en su relación con la fase operativa de la misma, pues siempre habrán recursos limitados y nuevos cambios en el entorno, el desafío es la capacidad de generar un nexo eficaz entre la planificación estratégica y la operativa. La formulación de las políticas públicas implica considerar los objetivos a seguir, la administración de recursos y las opciones para aplicar distintas estrategias, entre otras cosas. Para Roemer existen cuatro modalidades en la formulación de políticas públicas culturales:

- 1) Prescriptivas: buscan definir los parámetros del arte, controlar parte de la producción artística y parte del consumo de los productos culturales, en general son emitidas y controladas por el Estado, aunque si la sociedad es muy activa esto disminuye.
- 2) Descriptivas: aspiran a esparcir el conocimiento existente en la práctica cultural, el gobierno se construye a mantener los sistemas de soporte y control existentes, aquí el sector civil genera los proyectos y el gobierno los financia.
- 3) Sistémicas: cada sector que apoya a las artes lo hace con sus objetivos propios, el estado debe proteger los bienes no comerciables y que involucren el interés público, a través de una dinámica regulada que produzca bienestar social.
- 4) Reactivas: todos aquellos que estén involucrados en la producción del arte y la cultura hacen peticiones de apoyo y el gobierno puede hacerlo pero a corto plazo sin compromiso vinculatorio, conociendo costos y beneficios, decidir la forma y para qué invertir. (Roemer, 2003:195-201)





Tomemos en cuenta las actividades que el gobierno debe considerar antes de asignar los presupuestos y decidir en torno a la cultura; entre ellas están el mantenimiento de los edificios de oficinas y los espacios donde se desarrolla, los sueldos de los integrantes de todas sus instituciones, los intereses estatales por encima de los específicos, los beneficiarios a los que tiene que proveer, la planificación de los planes y programas a llevar a cabo, la necesidades y posturas del sector civil, las organizaciones no gubernamentales y las fundaciones, el sector empresarial, el patrocinio y las donaciones, así como el desarrollo de las actividades culturales, entre otros. Con esta breve revisión podemos notar que la existencia de numerosos agentes involucrados en la cultura propicia cierta dificultad en cuanto a un equilibrio en la asignación de fondos y su administración, sobre todo uno que sea evidente para todos los implicados, entre los que encontramos al gobierno mismo, los expertos, los ciudadanos y las Organizaciones No Lucrativas (ONL).

Para resolver o prevenir problemas es necesaria la eficiente implementación de las políticas públicas, que sí cuentan con un aparato administrativo adecuado podrán dar satisfacción a los ciudadanos en el cumplimiento a sus demandas y con esto la sociedad tendrá elementos para catalogar al gobierno de efectivo o no. La finalidad de la administración pública está fundamentada en el interés general y en el desarrollo de unas políticas y de unas opciones concretas, para rectificar las distorsiones del mercado y de fomentar las predisposiciones estructurales que eviten la pérdida de elementos culturales imprescindibles en la vida social.

En los últimos años el gobierno y la administración pública en México se han transformado, los cambios se encuentran vinculados con los que han ocurrido demográfica y socioeconómicamente, lo que ha resultado en modificaciones en el papel de las dependencias y entidades administrativas. "Se partió de la revisión crítica de la estructura del Estado y sus instituciones más fundamentales... para luego insertarse en aspectos más directamente relacionados con la gestión cotidiana de decisiones y recursos públicos." (Pardo, 2009:480) Dichas reformas del estado implican la promoción de gobernabilidad –"capacidad política del gobierno para representar y para ser un intermediario entre diferentes grupos de interés; de forma tal que garantice la legitimidad y el poder público para las decisiones que vienen de la administración"(Bresser, 2009:481) - con estos cambios se buscaba reducir la distancia entre las demandas sociales y las respuestas públicas, además de proteger el patrimonio público, lo que define mejor los papeles del gobierno y una más acuciosa exigencia de la sociedad en cuanto a sus acciones, además de incorporar a los actores gubernamentales los no gubernamentales, en lo que ahora se llaman "redes", es decir, situaciones de cooperación y alianzas.

La administración es importante en los sistemas actuales, tanto las personas como las entidades públicas pueden practicar las acciones pertinentes que tiendan a la administración de sus bienes, ya que tienen necesidades que cubrir ante la escasez de sus capitales. Las entidades públicas primero se administran y posteriormente realizan las acciones para cumplir con la sociedad y realizar el bien público.

La administración pública es externa respecto al órgano ejecutivo ya que con su aplicación no se satisfacen necesidades del órgano titular, sino de la población; el





ejecutivo al practicarla, realiza de forma directa la prestación de un servicio público que de igual manera debe beneficiar a la colectividad. En el momento en que el gobierno apoya activamente o financia proyectos artísticos y/o culturales, debe analizar el quién lo ha de producir, dónde y cuándo, lo que tiene aspectos complejos como el que cualquier tipo de decisión es producto de aspectos como la censura, el desconocimiento de la calidad, la falta de apoyo a ciertas expresiones culturales, la centralización o la demagogia; por lo que los ciudadanos ante este escenario pueden pensar lo intrincado de la intervención del gobierno. Este tiene que asignar fondos para las artes buscando calidad y equidad, regular la intervención del sector privado, los intereses ciudadanos, los expertos, el tercer sector y aquello que pueda conformar las políticas culturales.

“Los modelos de financiamiento de la cultura surgen de modelos de políticas culturales y representan instrumentos clave para la implementación de políticas culturales específicas.

El modelo liberal se caracteriza por la importancia que asigna a la iniciativa privada en la cultura y las artes, y por ser el mercado el único responsable de regular las relaciones en el ámbito cultural. Bajo este modelo, la industria cultural desempeña un papel central, al producir productos culturales normalizados destinados al consumo de masas.

El modelo estatal-administrativo se caracteriza por la presencia dominante del Estado en la vida cultural. El Estado provee los fondos para el desarrollo de la producción cultural e incluso, en ocasiones, elabora conceptos y visiones a largo plazo para el desarrollo de las artes y la cultura. Bajo este modelo, las instituciones culturales administradas por el Estado que crean programas elitistas desempeñan un papel central.

El modelo descentralizado se caracteriza por la coexistencia de una serie de políticas culturales locales, puesto que la política cultural es competencia de las ciudades y regiones. Bajo este modelo, las ciudades e instituciones culturales urbanas desempeñan un papel central.

El modelo de independencia mutua se caracteriza por el papel importante que desempeñan los organismos profesionales a los que el gobierno ha conferido autoridad aunque generalmente sin ejercer en ellos una influencia directa. Aunque en esencia este modelo es elitista, favorece un elitismo en proyectos más que en instituciones, de tal forma que, bajo este modelo, son los proyectos culturales y artísticos los que desempeñan un papel central”. (Red Internacional de Políticas Culturales, 2003)

Es prácticamente imposible encontrar estos modelos en su forma ideal; se puede decir que en todas las políticas culturales nacionales existen mezclas de cada uno de ellos. La diversidad de formas administrativas evidencia que existen múltiples objetivos nacionales, así como estructuras constitucionales y la problemática de las políticas culturales.

Martinell comenta que aún cuando la interrelación de los agentes culturales debiera darse por sentada, hay ausencia de mecanismos de información y de conocimiento mutuo entre ellos; por lo general planifican, ejecutan y deciden sin contar a los otros y por tanto es vital que hay un proceso de identificación, de tal modo que se produzca






una correcta articulación para trabajar en el campo social. La problemática en que se encuentran tiene distintas vertientes, tales como la concepción de cada agente y su necesaria complementareidad, la falta de un marco legislativo acorde con la realidad actual, la baja profesionalidad de la gerencia, las dificultades de comunicación, la falta de habilidades en la negociación y los proyectos poco elaborados; claro está que son algunos de los conflictos que existen, pero que indudablemente cambian con el tiempo. "Ello nos puede ayudar a ver que las estructuras y modelos de organización están muy influidos por las especificidades de cada uno de esos agentes." (Martinell, 1999) Ya se había comentado que la trama social es muy sensible a los cambios de sus componentes y el caso del cultural no es distinto.

"Estos tres grandes agentes crean el tejido social en el que se implantan una gran cantidad de organizaciones, de relaciones, conexiones, redes, etc., que configuran un potencial significativo en una sociedad determinada y en su territorio." (Martinell, 1999)



### ÁREAS DE INTERSECCIÓN ENTRE LOS AGENTES

Martinell recalca la existencia de un tercer elemento que va creciendo, y sobre todo evidenciando su presencia y potencialidad, lo que ha obligado a una profunda reflexión sobre su papel en el contexto político; los conceptos de sociedad civil, organizaciones sin ánimo de lucro, economía social, asociacionismo, etc., van tomando cuerpo en la reflexión sobre políticas culturales por su importancia social y por su peso en el conjunto de las actividades culturales y económicas. "Cualquier estructura administrativa debe inducir la autonomía presupuestaria, jurídica, de recursos humanos y materiales para lograr eficiencia, sujeta siempre a rendición de cuentas y resultados." (Roemer, 2003:275) La cultura y el arte se encuentran también en estas estructuras, cuyos mecanismos y elementos cada vez más exigen una visión determinada por la organización y resultados demostrables, para ello se valen de las instancias institucionales, siendo artistas o productores independientes, colectivos, asociaciones civiles o instituciones, todos están vinculados de algún modo con los procesos administrativos. A nivel internacional los organismos para las artes se agrupan en cuatro grandes categorías: instituciones/consejos para las artes, centros de arte, comisiones culturales para las artes y ramas artísticas de otras organizaciones privadas sin fines de lucro.



La creación de instancias institucionales y las complejas relaciones en la agrupación de agentes, líderes y creadores con complejos factores ideológicos, políticos y económicos, constituyen grandes desafíos en el funcionamiento de las organizaciones culturales.

Las instituciones reculan la sociedad, pueden tomar las decisiones, establecer las normas y reglamentaciones, actúan como condicionantes del comportamiento humano y determinar las posibilidades del individuo, asimismo tienen efectos sobre la oferta y demanda del arte.

En nuestro país, la Secretaría de Educación Pública (SEP) interviene en el desarrollo del arte y la cultura a través de sus órganos desconcentrados, que son parte de la centralización administrativa cuyas atribuciones o competencia la ejercen en forma regional, fuera del centro geográfico en que tiene su sede el poder central supremo, pueden desconcentrarse las administraciones federal, estatal y municipal. De la SEP se desprenden:

Administración Federal de Servicios Educativos del Distrito Federal

Comisión y Apelación de Arbitraje Deportivo

Consejo Nacional para la Cultura y las Artes

Instituto Nacional de Antropología e Historia

Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura

Instituto Nacional del Derecho de Autor

Instituto Politécnico Nacional

Radio Educación

Universidad Pedagógica Nacional

De especial interés tenemos al El Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura o INBAL, a veces referido como INBA, es una institución dedicada a la difusión de actividades artísticas y culturales que se realizan a nivel nacional, incluyendo el ámbito educativo. En sus inicios fue una dependencia de la Secretaría de Educación Pública que tuvo diversos nombres (hasta fines de 1946, Dirección General de Educación Extraescolar y Estética y, anteriormente Departamento de Bellas Artes). El Instituto Nacional de Bellas Artes inició sus actividades en 1950.

“El Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) es el organismo del gobierno federal fundado en 1939, para garantizar la investigación, conservación, protección y difusión del patrimonio prehistórico, arqueológico, antropológico, histórico y paleontológico de México. Su creación ha sido fundamental para preservar nuestro patrimonio cultural” (Instituto Nacional de Antropología e Historia, sitio oficial).

En la actualidad, el INAH realiza sus funciones a través de una estructura que se compone de una Secretaría Técnica, responsable de supervisar la realización de sus labores sustantivas, cuyas tareas se llevan a cabo por medio de las siete coordinaciones nacionales y los 31 centros regionales distribuidos en los estados de la República.

El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) fue creado con el fin de coordinar las políticas, organismos y dependencias tanto de carácter cultural como artístico. Asimismo, tiene labores de promoción, apoyo y patrocinio de los eventos que propicien el arte y la cultura. El antecedente inmediato de CONACULTA fue la Subsecretaría de Cultura de la Secretaría de Educación Pública sin embargo, a





través de un decreto en 1988 se desprende de ésta y anexa todas las instituciones, entidades y dependencias de otras secretarías con funciones de carácter cultural. En el organigrama la SEP es la instancia con mayor autoridad e inmediatamente debajo están el INAH y el INBA, dejando a CONACULTA como un órgano desconcentrado que emana el Programa Nacional de Cultura que deviene del Plan Nacional de Desarrollo. Entre los motivos que generaron su fundación se encuentran su papel en el estímulo y fomento de la creación tanto artística como cultural, garantizando la plena libertad de los creadores. De la misma forma se reconoció que debe alentar las expresiones de distintas regiones y grupos sociales del país para así promover, preservar y enriquecer los bienes artísticos, culturales y patrimonios históricos con los que cuenta la Nación. Estas descripciones son de carácter oficial, a las cuales se debe prestar atención para comprender su papel en el manejo de la cultura, además de estos tres grandes órganos, existen también las respectivas Secretarías de cultura estatales, los centros y casa de cultura, que abundan en nuestro país.

Todo proceso administrativo busca articular las finalidades y los objetivos que pretenden alcanzar las organizaciones culturales, sin convertir en obstáculo las distintas miradas filosóficas complejas y heterogéneas que caracterizan la concepción del trabajo cultural.

Según Stoner, entendemos por organización el "conjunto de dos o más personas" que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico, o un conjunto de objetivos, metas y finalidades propuestas. Por lo que una organización es consecuencia de la coordinación del trabajo, la búsqueda y conservación del esfuerzo de todos, así como el permanente análisis de los procesos culturales, las necesidades y aspiraciones de la comunidad y de su entorno, que logra hacer de estas aspiraciones y necesidades el objetivo de la organización.

Para lograr que un proceso administrativo en las organizaciones culturales sea más eficiente, se deben configurar tres momentos: seleccionar, capacitar y desarrollar el equipo de trabajo, lo que logra su consolidación; realizar la estructura organizativa, dividiendo el trabajo y asignando las funciones y responsabilidades de cada participante; asimismo realizar la dotación de recursos técnicos y económicos.

Dentro de las organizaciones, sin importar el tamaño o su naturaleza, se tienen que definir niveles en el proceso administrativo para hacer frente a los retos que se van presentando.

1. Nivel institucional o estratégico: Es el nivel donde se toman las decisiones y donde se establecen los objetivos de la organización, como también las estrategias para alcanzarlos.
2. Nivel intermedio o táctico: Es el nivel que cuida de la articulación interna entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Se encarga de escoger los recursos necesarios y llegar a la comunidad con las alternativas para la consolidación, fortalecimiento y conservación de lo cultural o con los productos, bienes y servicios culturales. Es el nivel que adecua las políticas y decisiones establecidas por el nivel estratégico en acciones y resultados operativos.
3. Nivel Operativo: Denominado también Nivel Técnico, es el área del trabajo básico relacionado directamente con la actividad de la organización cultural. Por las



características de los bienes y servicios culturales, las personas que trabajan en estos niveles son para la mayoría de los procesos culturales las que tienen relación directa con los protagonistas de los procesos para la producción de bienes, servicios o productos culturales. Interactúan directamente con los creadores y líderes para la consolidación del trabajo institucional. (De Zubiría)

Hoy en día es fundamental trabajar para que las organizaciones culturales sean flexibles, ágiles y con capacidad de adaptación para responder a las necesidades y aspiraciones que presentan las comunidades y el medio ambiente. Para ello se necesita un amplio análisis del mundo cultural y realizar un examen permanente de las variables sociales, tecnológicas, económicas y políticas en general y hacer un cotidiano análisis de todos los factores externos que afecten a la organización.

#### 1.4 Las políticas culturales, guías para las acciones.

"La cultura está empezando a ser demasiado importante  
como para dejarse en manos de las políticas culturales"

Eduard Miralles

Ponencia titulada "Las administraciones territoriales intermedias y las políticas públicas para la cultura" presentada en ocasión de la Conferencia Internacional sobre Políticas Culturales; Bilbao, noviembre 2005

Hablar de políticas culturales demanda considerar a los agentes involucrados en su creación en un marco que va más allá de la sola producción y distribución, pues la cultura ha llegado a ser considerada como un factor social relevante, digno de ser analizado, estructurado, re-estructurado y en el mejor de los casos impulsado, no sólo porque interviene de manera significativa en el desarrollo económico sino también en el humano.

Para Miller y Yúdice la política y la cultura están relacionadas desde dos ámbitos, el estético y el antropológico. En lo estético los productos artísticos se encuentran bajo la mira de la crítica y la historia cultural, por lo que son indicadores de estatus y gusto. Por el lado antropológico los indicadores se dirigen hacia los modos de vida, la pertenencia, la identidad, el tiempo y el espacio, lo que posibilita la unión entre poblaciones. (Miller y Yúdice, 2004:9) Por definición la política debe conseguir los objetivos de un grupo determinado, por lo que en el caso de la cultura debe hacer casi la misma tarea, casi porque la cultura tiene dentro de sus características la diversidad de sus productos y manifestaciones en estas condiciones tienen sus propias normas, los microeconomistas cometen el error de considerar que no es así y que los mismos criterios que se emplean en todas las otras intervenciones públicas deben aplicarse a la cultura.

Una de las definiciones de políticas culturales es la que "se refiere a los soportes institucionales que canalizan tanto la creatividad estética como los estilos colectivos de vida" (Miller y Yúdice, 2004:11) la cual se debe materializar en sistemas, guías y reglas que posibiliten que las instituciones puedan alcanzar sus propósitos, en realidad es parte de la burocracia que se emplea para realizar distintas actividades





en torno a la cultura, tales como instruir, distribuir, financiar, describir, reglamentar, definir necesidades, programas, gestionar, invertir, identificar, reordenar y posibilitar accesos entre otras. Sin embargo no todo el tiempo hay reglas para su constitución y acción dado que el espacio social se va transformando y surgen nuevas necesidades y posibilidades. La cultura como todo aspecto social debe apoyarse en la práctica ya que sin soportes sociales no habría organización y para que una cultura evolucione debe tener contacto con otras a través de estos mecanismos.

La UNESCO acuerda que "la política cultural consiste en el conjunto de prácticas sociales, conscientes y deliberadas, de intervención y no intervención, que tienen por objeto satisfacer ciertas necesidades de la población y de la comunidad, mediante el empleo óptimo de todos los recursos materiales y humanos, de que dispone una sociedad en un momento determinado" (1967) y en su Declaración Universal sobre la diversidad cultural en el artículo 9 que "las políticas culturales, en tanto que garantizan la libre circulación de las ideas y las obras, deben crear condiciones propicias para la producción y difusión de bienes y servicios culturales diversificados, gracias a industrias culturales que dispongan de medios para desarrollarse en los planos local y mundial. Al tiempo que respeta sus obligaciones internacionales, cada Estado debe definir su política cultural y aplicarla utilizando para ello los medios de acción que juzgue más adecuados, ya se trate de modalidades prácticas de apoyo o de marcos reglamentarios apropiados" (UNESCO, sitio oficial). Por lo que su constitución es ardua, si partimos de los diversos elementos que participan en el ámbito de la cultura, además de sus constantes cambios por las necesidades, instituciones o puntos de vista, es forzoso verlas como una guía orientadora que tiende al perfeccionamiento.

Las dificultades empiezan desde el concepto que se tenga de cultura y posteriormente el de las mismas políticas culturales, que históricamente se ha vinculado con la legitimación de los cambios en el gusto y en el poder, con el terreno privilegiado de la hegemonía y con la orientación de los quehaceres de los agentes de la cultura; al entrar en juego la multiplicidad de conceptos que se contradicen y se siguen discutiendo.

Lo ideal es que a partir de las decisiones que se toman en las instituciones relacionadas a la cultura se forme un individuo y que en un momento determinado se involucre en cómo es que la cultura que se y produce llegue a él, de ahí que las políticas educativas deban estar relacionadas con las culturales en ese proceso formativo, aunque no podemos dejar de lado factores que lo alteran para que sea integrador y de múltiples intereses, que desvirtúan el papel del ciudadano como participante activo del mismo. La participación ciudadana tanto en la asistencia como en su opinión sobre cómo se deben hacer las cosas cobra gran relevancia, sin público de nada sirven los productos culturales.

La política cultural considera la transformación social y las actividades creativas de la sociedad y en las reflexiones internacionales el uso de los recursos y la intervención de las políticas públicas llegan a muchas coincidencias, sin embargo cada país crea sus propios instrumentos normativos o institucionales, y se preguntan quiénes deciden acerca del arte, los políticos elegidos por votación, los funcionarios del arte dentro de la administración, la élite de especialistas en arte, los artistas o los ciudadanos, lo que genera grandes controversias.





En la época de posguerra, según Throsby, se pueden identificar tres grandes cambios en la elaboración de las políticas culturales, el primero tiene que ver con un estado monocultural que proporciona y difunde la cultura a una postura diversificada e integradora, se apoyan programas de arte, se amplía el acceso a la cultura, se promueve la diversidad cultural y sus valores.

El segundo el sector público predomina sobre el privado, aunque de manera endeble por la reducción de presupuestos estatales y la aguda observación del sector empresarial de que existen oportunidades comerciales en la cultura, la política cultural se convierte en un ejercicio más responsable y flexible fiscal y normativamente hablando por parte del Estado y al tiempo mantiene su perfil de interés por el público.

Y el tercer cambio se da en el proceso de globalización, en el que aunque lentamente se desarrollan acuerdos nacionales sobre la soberanía nacional y las nuevas tecnologías de la información y comunicación conciernen a la elaboración de políticas culturales que se ajusten a esta nueva etapa. (Throsby, 2008: 202-206)

Ante este panorama las adaptaciones en los poderes y responsabilidades tanto para producir y ejecutar las políticas culturales deben generar modelos más eficaces para atender las cambiantes necesidades de la voluntad colectiva, que consiga que tanto las organizaciones no lucrativas, los organismos públicos y las empresas encuentren una motivación para trabajar en conjunto para encauzar el desarrollo de la cultura.

En México conforme Nivón Bolán existen tres contradicciones básicas en la política cultural "la que se da entre la universalidad y la particularidad de la cultura, la que define la autonomía y subordinación del arte y los artistas, y la que tiene que ver con nuestro modelo de organización estatal y la democracia" (Nivón, 2006: 23) por lo que menciona la complejidad de la materia y lo intempestivo de las decisiones tomadas después de los debates, considera que debe haber criterios democráticos y racionales para el desarrollo cultural.

Cierto es que sin productores o creadores no hay objeto por el cual se debe establecer alguna regulación pero tampoco hay que olvidar el papel del estado y su administración, mismo que debe ser funcional y racional, pero por ello se corre el riesgo de caer en su sistema y perder la parte creativa del arte y la cultura, sin embargo es necesaria porque establece orden. "La dialéctica entre administración y cultura obliga a los gestores culturales a la vigilancia y a la crítica. La administración ve con incomodidad la autonomía, espontaneidad y ejercicio de la crítica de la cultura" (Nivón, 2006: 31) Es probable que cuando se monta una exposición los artistas involucrados, el curador y el museógrafo tengan una idea sobre lo que quieren, pero detrás de ellos estará un administrador que tratará de calcular los gastos sobre un presupuesto determinado y que los inducirá a tomar otra dirección en torno a las finanzas y en el caso de las adquisiciones o de la creación de un museo la administración siempre se dirigirá a especialistas en el tema, mismos que no estarán en la misma frecuencia que ella, problemática que se repite en muchos ámbitos de la cultura.

Cuando en los discursos oficiales se habla de cultura siempre se hace en un tono de orgullo e identidad, de lo que nos representa y nos distingue socialmente, se van fraguando ciertas tendencias para el apoyo a ciertos proyectos, eventos o artistas según el modelo cultural que se tenga y México no es la excepción. Nivón relata







cronológicamente que Ignacio Manuel Altamirano e Ignacio Ramírez, a finales del siglo XIX, trabajaron en pro de una identidad nacional con un proyecto basado en la idea del progreso y la conciliación del pasado y el presente, de lo indígena y de lo español. Posteriormente se da un giro hacia un nacionalismo popular con la redención de lo indígena teñido de romanticismo; de aquí parte Vasconcelos, hacia la segunda década del siglo XX, cuya idea era que a partir del arte se podría construir una nación y enarbola la educación como piedra fundamental para alcanzar la civilización garantizando los aspectos mínimos indispensables para lograrlo a través de una nueva organización, como la escuela literaria y el muralismo, la cultura nacional popular es apoyada por la burocracia empleando las industrias culturales controladas y a veces subsidiadas por el Estado, lo que para su momento fue consistente y obtuvo resultados concretos. Para la década de los sesenta del mismo siglo, se tuvo que reorientar ese modelo hacia uno que reconociera la diversidad, había un proceso de institucionalización sólido y creados el INAH (1938) y el INBA (1946) se veía con más claridad hacia dónde apuntaba el desarrollo cultural, sin dejar de lado que las tensiones y diversos planteamientos existían en la agenda cultural. Todo esto nos da una idea de un sistema que privilegió una estética y una ideología de corte nacionalista, el estado se volvió protagonista de la vida cultural mexicana; en las dos últimas décadas se ha implicado una democratización y la construcción de nuevos modos de coexistencia social, pero el recorrido ha sido lento y fragmentado. Junto con los derivados de la globalización se realiza un ajuste estructural, pero la ideología reinante se inclinó a modos de administración de empresas privadas y el estado redujo su participación lo que fracturó el estado de bienestar social, aún pasado el tiempo esta fase subsiste y con el reciente periodo neoliberal es imperante la economía del mercado. (Nivón, 2006: 33-48)

Las políticas culturales se han desarrollado a la par de los referentes simbólicos que ha necesitado el estado de manera que se puedan atender la educación artística, el patrimonio o el derecho de autor. A nivel internacional, todos los países se ven ocupados en darles forma y sentido en un marco legal, económico y social que hoy en día no sólo prioriza las artes sino la ciencia, ejemplo de ello es lo que ha hecho la Comunidad Europea en sus estatutos del artista en los que los documentos y normativas abordan de los tratos fiscales del artista y de su obra, su adscripción al sistema de seguridad social, los derechos de autor, la contratación y buenas prácticas profesionales, el arbitraje y la formación reglada y continua, lo que evidencia la preocupación por cada uno de los detalles de la vida profesional de los creadores y las acciones pertinentes al respecto.

Los cambios que preocupan a los gobiernos en la actualidad son los ligados a las migraciones, la explosión demográfica, el medioambiente en tanto la revolución que esto causa en el capital simbólico de cada país, pues dichas diferencias suelen causar conflictos que desencadenan problemáticas sociales con la salud, la vivienda y la alimentación.

De ahí que la trascendencia que la cultura tiene en los últimos tiempos sea asociada al concepto de desarrollo en el que ésta se ve relacionada como factor de cohesión ante las desigualdades, su relevante papel en las iniciativas económicas y reformas sociales y como parte esencial del desarrollo humano. Una de las estrategias que se





han adelantado es la llamada Agenda 21 de la cultura, cuyo propósito es "contribuir a formular respuestas a los retos del desarrollo cultural que la humanidad afronta en este siglo XXI... las ciudades firmantes asumen un instrumento que señala los aspectos críticos del desarrollo cultural en el mundo y toman el firme compromiso de hacer que la cultura sea una dimensión clave de sus políticas urbanas. De esta forma, los gobiernos locales afiliados a la Agenda 21, desarrollan actualmente un papel clave para poner la globalización al servicio de los ciudadanos y para potenciar la necesidad de una cultura abierta y diversa". (Sen, 1998) Nuevamente los ciudadanos son el núcleo de la cultura, desatendidos en las necesidades sociales, económicas y culturales, sobre todo en Latinoamérica, es por eso que más allá de la administración es indispensable que converjan más factores sociales para el desarrollo de las políticas culturales generando un orden en las prácticas culturales.

Es a través de la administración del Estado y sus políticas que "los objetivos públicos en materia de cultura consisten en ordenar, jerarquizar o integrar un conjunto necesariamente heterogéneo de actores, discursos, presupuestos y prácticas administrativas" (Nivón, 2006: 60) que se deben lograr mediante su planeación, desarrollo y evaluación, empleando los recursos de que se dispongan para satisfacer necesidades específicas en un marco de eficacia y legitimidad. Sin embargo no se debe perder de vista que hacer de las políticas culturales un objeto de veneración sólo lleva al anquilosamiento de sus herramientas y la nula comprensión de los fenómenos socioculturales. América Latina tiene una situación socio-económica que "pone de relieve la brecha entre lo jurídico y lo empírico, lo ideal y lo real, la utopía y el presente" (Miller y Yúdice, 2004: 41) lo cual genera que se traten de formar burocracias encargadas de resolver los problemas ocasionados por la misma institución de políticas desviándose así de los modelos europeos, circunstancia que se llega a considerar una fuente de mejora cultural.

Durante la década de los setenta, la UNESCO inicia las conferencias sobre los medios para el desarrollo de la cultura y la intervención del estado, en la conferencia de Venecia se acordó buscar una noción de cultura que se refiriera a la visión estética o a todas las manifestaciones de la vida social, aunque no se concretó nada en específico. Dicha conferencia permitió nuevos campos de discusión la cultura adquirió sentido de inversión y se impulsó el fortalecimiento de las administraciones culturales, sobre todo el de los países en desarrollo.

Para 1982 en la Conferencia Mundial sobre Políticas culturales de México (MONDIACULT) se redefine el concepto de cultura y se propone otra visión de la democratización de la cultura. La democratización cultural tiene como propósito la difusión y popularización de la cultura, proporcionando equidad en el acceso de los bienes culturales, es autoritaria, es centralizada pues son pocos los que deciden qué tipo de cultura se difunde, cuáles productos son culturales y cuándo una manifestación artística tiene calidad.

En tanto que la democracia cultural tiene una percepción descentralizada, con un acceso a la cultura más amplio, favorece la participación ciudadana y reconoce la diversidad de las múltiples expresiones culturales generadas por artistas profesionales o no. Estas reflexiones devienen de los inconvenientes de la centralización del poder







y sus estructuras de control para planificar los proyectos nacionales, cuyo monopolio aumenta la tensión entre las regiones y el centro, mismo que impone sus criterios, ante esta postura los artistas descentralizados buscan integrarse al sistema predominante y sobrevaloran la producción centralista.

No hay que olvidar que entre las problemáticas que existen en la política cultural está el mecenazgo que protege a unos pocos creadores, obligando a los demás a permanecer en la marginalidad, favoreciendo la aparición de grupos que se apoderan de los escasos medios y recursos para el arte y la cultura.


Para la década de los noventa del siglo XX la responsabilidad de la educación y la identidad nacional se desplaza del estado a la iniciativa privada y entra un periodo de crisis puesto que se sale de la zona de confort del apoyo estatal, se originan tendencias a la privatización de la cultura, dudas sobre el papel de las culturas minoritarias y la comercialización de sus bienes. Cuando se habla de privatización, según Nivón, existen dos tendencias, la primera es la de propiedad, sobre los derechos o explotación de los bienes y la otra la eficiencia, la capacidad de producir un determinado bien al menor costo posible (Nivón, 2006: 90). Y es en la última en la que se debe trabajar, especialmente dentro de las organizaciones, sin olvidar que no existe una objetividad al total en el campo de la cultura por sus elementos intrínsecos, pues el sacrificar la calidad por el costo no es la vía de acción.

No es que la privatización sea la mejor opción pero tiene algunas ventajas como en "la venta de derechos de publicación, la transferencia de propiedad pública al sector privado y la innovación en los procesos de gestión administrativa son solo algunas de ellas" (Nivón, 2006: 94), a veces se crean sistemas mixtos en los que existe la privación asociada a la administración pública para aprovechar los criterios de optimización. Dependiendo de cómo se aplique serán los resultados puedan ser positivos, tales como la apertura a las mejoras tecnológicas, administrativas y la democratización de la cultura, o negativos como los monopolios, anquilosamiento en los trabajadores y disminución de la calidad.

En la conferencia de Estocolmo de la UNESCO se generan cinco objetivos de las políticas culturales: "Hacer de la política cultural un componente central de la política de desarrollo, promover la creatividad y la participación en la vida cultural, reestructurar las políticas y las prácticas a fin de conservar y acentuar la importancia del patrimonio tangible e intangible, mueble e inmueble y promover las industrias culturales, promover la diversidad cultural y lingüística dentro de y para la sociedad de información, poner más recursos humanos y financieros a disposición del desarrollo cultural". (Documento de Estocolmo, 1998)

Para formular y ejecutar las políticas culturales los organismos internacionales y la opinión de los agentes sociales deben vincularse, en este sentido el Estado está sometido al constante escrutinio, lo cual es natural, pues la labor realizada, al menos en América Latina, ha sido lenta por las dificultades a las que se ha enfrentado para constituir aparatos culturales y la imitación de los modelos europeos, en las últimas décadas se ha cambiado al modelo americano que disminuye considerablemente su intervención, por momentos se ha ocupado de aumentar la eficiencia y la capacitación de los funcionarios y los gestores culturales, así como del estímulo de la participación





empresarial. "Puede y debe haber intervenciones del gobierno por razón de "eficiencia" para corregir los defectos del mercado que la imposibilitan y de "equidad" para corregir las injusticias que se juzguen existan en las soluciones eficientes en el mercado del arte". (Lasuén, 2005: 323) Debe generar instrumentos para hacer efectiva la normatividad y su intervención directa o indirecta y garantizar un mayor acceso a la cultura, como es el caso de la descentralización.

Otros de los mencionados agentes son los creadores, mismos que producen la obra, pero que deben ser asesorados por un profesional y estimulados para seguir con la creación, deben discutir y delinear su rol social y su integración a la comunidad como otras profesiones u oficios, su opinión es fundamental, pues la distribución de recursos tanto para su formación como para la realización de sus proyectos les compete, de aquí nacen los expertos en la materia que apoyan al gobierno en la toma de decisiones y en la legitimación de los productos y procesos. En este modelo existen tres supuestos: "1) tus "iguales son los individuos más capaces para juzgar las cualidades de tu trabajo; 2) las decisiones que tus "iguales" hacen en respuesta a tales cualidades reflejan del mejor modo el interés en el financiamiento a las artes, y 3) en caso de que los expertos sean creadores de reconocido mérito, la legitimidad en las definiciones tendrá mayor validez".(Roemer, 2003: 216) Su intervención es determinante no sólo para el apoyo financiero, sino para establecer estándares de calidad y sobre todo para dar mayor significación; además de que existe diversidad de disciplinas que enriquecerán el proceso.

Las instituciones culturales de la sociedad civil promueven y estimulan la acción cultural, posibilitando y ampliando las oportunidades para la creación, acceso y disfrute de la cultura; ya que están integradas por personas con intereses en común son los que llevan al gobiernos las necesidades y problemas de los ciudadanos, vigilan las políticas y sin ser figuras institucionales promueven la participación de la comunidad. Dada sus nexos directos con la comunidad pueden proporcionar más experiencia y realizar análisis más cercanos a la realidad inmediata, por lo que su actuación en el ámbito cultural sirve de instrumento para advertir a las instituciones sobre los acontecimientos recientes, auxilian en la revisión e implementación de acuerdos a nivel internacional, así como en la recogida de datos de los observatorios culturales, ya que son organizaciones con un tema específico.

Las industrias y los mercados culturales, que se dedican a la producción, distribución y comercialización de bienes y servicios culturales de todo tipo siguiendo para ello la lógica del mercado y de los beneficios, estructuran y manejan no sólo la lógica de la comercialización, sino también la calidad de los servicios e intervienen en la legitimación de los mismos incluso contribuyen en el crecimiento económico del sector, intervienen en los procesos de desarrollo y oferta fomentando el valor de opción, promueven el intercambio y disponibilidad de los productos culturales a través del intercambio de información, la publicidad y la promoción; incluso motivan el patrocinio tan necesario para los quehaceres culturales con todo y sus bemoles; es este panorama su participación cuenta. Se debe estimular la participación de los ciudadanos y para ello se emplean tres mecanismos principales, según Roemer, el referéndum, en el que se someten al voto popular leyes o actos administrativos; los





cupones, que son una forma de subsidio a la producción y consumo de bienes y servicios culturales mediante el cual se destina un monto específico de dinero a cada grupo en particular y los estudios de opinión, que se realizan de manera cualitativa y cuantitativa y que se deben emplear prudentemente para ver su utilidad en un contexto determinado. (Roemer, 2003: 221-228) Su opinión y participación deben ser valoradas para tomar las mejores decisiones que los beneficien, de ahí surge información sobre las problemáticas, necesidades e intereses en torno a los que la cultura produce y cómo se pueden acercar e integrar.

Invertir más tiempo y recursos en aquello que es intangible para la construcción de políticas culturales definidas tiene más sentido que construir edificios que alberguen instituciones, tener una mente abierta para los cambios y reordenarse frente a las nacientes necesidades son algunas de las consideraciones para mejorar la política cultural.

Las acciones culturales deben ir asociadas a la conservación y protección del patrimonio tangible e intangible, al apoyo de las actividades artísticas, la formación de profesionales, la animación y promoción de la cultura comunitaria, a los festivales y fiestas populares, al desarrollo de las industrias culturales, a la cooperación y proyección cultural al exterior. Deben surgir de acciones multidisciplinarias, toda la comunidad incluida en el proceso de circulación y consumo "si todos los protagonistas del sector cultural están comprometidos y unidos en procesos de observación coherentes que permitan coordinar los conocimientos y la acción de las instancias gubernamentales de las instituciones culturales, de las industrias culturales, de las organizaciones de creadores y de los profesionales de la cultura, entonces se produce una cultura colectiva de la estructurada capaz de sostener las orientaciones de las políticas públicas, de nutrir el debate ciudadano, de influir en los otros tomadores de decisiones y de construir los argumentos requeridos para apoyar las necesidades del desarrollo cultural" (Tolila, 2007: 143) sería lo idóneo para alcanzar un beneficio equitativo entre los ciudadanos.

Aún con lo anterior, para Nivón todavía quedan temas relevantes entre la cultura y el estado mexicano, como son el reconocimiento y aplicación de los derechos culturales, la definición del modelo institucional del aparato cultural, el fortalecimiento y participación de la sociedad civil y el insertar contenido o valores en la actividad cultural. (Nivón, 2006: 160), con la historia de las políticas culturales en este país se la falta crecimiento y definición en muchos aspectos, pero las tareas a cumplir como establecer prioridades y planes de desarrollo, elaborar la reglamentación institucional e interinstitucional, determinar criterios transparentes en torno a la intervención del sector privado, establecer vías de acceso a la cultura, definir la conservación y revitalización del patrimonio, generar incentivos para la creación, determinar el tipo de capacitación para los encargados de la gestión cultural y el establecimiento de programas de control de calidad son algunos de los caminos recorridos, aún perfectibles y con la necesidad imperiosa de la participación ciudadana.

## 1.5 Los marcos legales y administrativos

“Cuando visito un país, me preocupa menos conocer cuáles son sus leyes que saber si se aplican”.

Charles De Secondat Montesquieu

El estado está imbuido en la acción normativa de la cultura, debe reglamentar o legislar en todo momento el proceso de la producción cultural, generar las condiciones para que suceda, debe garantizar la libertad de expresión, fomentar la creación, generar los espacios, imponer límites para garantizar su legitimidad, adhesión y cumplimiento. Desde la década de los ochenta, organismos como la UNESCO, la Organización de los Estados Americanos (OEA) y el Convenio Andrés Bello han sistematizado la información legal de América Latina y realizan los estudios compilatorios al respecto. “La Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales, celebrada en México en agosto de 1982, puso ampliamente de relieve la importancia de la legislación cultural como instrumento al servicio de la vigencia y aplicación de los Derechos culturales en todo el mundo. La elaboración de un diagnóstico de legislaciones comparadas tiene un indudable valor específico. El conocimiento acerca de la legislación de otros países del área, podría ser propiciar el aprovechamiento de los avances y las experiencias positivas en la materia”. (OEI, Legislación cultural, sitio oficial) Existe un claro interés sobre la definición de las leyes que intervienen en las acciones culturales, sobre todo ahora que los bienes culturales transitan con mayor frecuencia alrededor del mundo, definir la conceptualización teórica sobre los derechos culturales será un eficiente instrumento, igualmente cada país debe determinar cuáles son sus premisas al respecto y cuáles han sido los cambios que se han efectuado.

Los constantes cambios de la cultura y como consecuencia de sus legislaciones, genera tendencias hacia mantener y fomentar el diagnóstico de legislaciones comparadas de los países, para transformar y perfeccionar de manera continua su conocimiento, para obtener una legislación cultural de mayor calidad, de tal forma que el proceso de integración haga posible el desarrollo de los derechos culturales de los ciudadanos de todo el mundo. La Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) ha reunido y sistematizado dicha información de varios países y la pone a disposición de todos para su consulta.

La legislación cultural internacional está integrada por acuerdos, tratados y convenios culturales multilaterales, los organismos pueden tener una dimensión territorial determinada, en el caso de la UNESCO se le llama mundial y para Iberoamérica existe la OEI, la cual impulsa las acciones para llegar a una mayor articulación entre los sistemas educativo y cultural, para lo que realiza tareas de investigación y análisis para armonizar las políticas culturales y educativas.

Las intenciones de las políticas culturales se han dirigido a fomentar una correlación entre educación y cultura, los esfuerzos productivos de la sociedad y los lazos con otros países. Lo que hoy en día lleva implícito el avance exponencial de la información y el conocimiento y una revolución tecnológica que provoca una amplia expansión de la cultura, misma que ha sido provechosa para la promoción internacional de la obra





de artistas y agrupaciones culturales; esta situación conduce a una minuciosa revisión de la normatividad de la movilización de sus trabajos, estancias y derechos de autor. Como auxiliar de las políticas culturales y su puesta en práctica, el Estado debe constituir y revisar continuamente una legislación específica, es decir, la cultural; la cual está compuesta por artículos constitucionales, disposiciones sobre administración cultural y diversas leyes y reglamentos que rigen normativamente a este sector.

Dentro de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos (Carbonell, 2009: 37-45) existen abundantes artículos que se refieren tanto a la educación como a la cultura. Entre ellos está el artículo 3º que establece como obligación del Estado, alentar el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura, además de la facultad y responsabilidad de las universidades y demás instituciones de educación superior a las que la ley asigna autonomía de difundir la cultura.

El artículo 4º, en materia de composición pluricultural de la nación mexicana, señala que se protegerá y promoverá el desarrollo de las lenguas, culturas, usos y costumbres, recursos y formas específicas de organización social de los pueblos indígenas.

La libertad de expresión garantiza la libertad de difundir el producto de la creación, se encuentra en el artículo 6º y en el 7º. Se habla de la libertad de expresión, garantizando la libertad de escribir y publicar escritos sobre cualquier materia; es decir, difundir el producto de la creación escrita.

En el artículo 28 se prevé que no constituyen monopolios los privilegios que por determinado tiempo se concedan a los autores y artistas para la producción de sus obras, con lo cual queda reconocida la propiedad del producto de la creación cultural y los principios para su producción.

El Congreso de la Unión puede legislar en materia de industria cinematográfica, de escuelas de bellas artes, de museos, bibliotecas y demás institutos concernientes a la cultura general de los ciudadanos de la nación; también sobre monumentos históricos, arqueológicos y artísticos, cuya conservación sea de interés nacional; además el mismo artículo 73 menciona que el Congreso tiene la autoridad para establecer, organizar y sostener en toda la República, instituciones como las ya mencionadas.

Esto nos da una idea más clara de la normatividad existente sobre las actividades, organismos y productos culturales, por supuesto que toda la legislación debe realizar un ejercicio de interpretación de los intereses de los ciudadanos para que se puedan encauzar las acciones en pro de su beneficio.

La legislación que afecta a la gestión cultural abarca distintos aspectos y sectores que se pueden clasificar en los siguientes ámbitos:

- a) Sobre propiedad intelectual, que de manera general podemos decir que protege la autoría de las obras culturales, regula los derechos personales y patrimoniales que genera esta autoría, así como las modalidades de transmisión, cesión y explotación de las distintas obras. Los preceptos de la propiedad intelectual son perfectibles, parten de la creación intelectual y de su utilidad social, este derecho trata de garantizar que el autor perciba el valor de lo que crea.
- b) Legislación sobre entidades culturales, que se encuentra dividida en legislación sobre Fundaciones y legislación sobre Asociaciones; las entidades culturales son personas jurídicas que se crean, específicamente, para la consecución de fines



- culturales y que se articulan, generalmente, mediante la forma de Fundaciones y Asociaciones.
- c) Legislación sobre financiamiento y fiscalidad cultural, en la que el Estado interviene de manera indirecta con la distribución de la riqueza social y transferencia de recursos. La financiación cultural regula una serie de fórmulas que permiten que tanto las personas físicas como las jurídicas, accedan a una serie de ayudas que contribuyan a sufragar los gastos de los bienes, entidades, proyectos y actividades culturales. Las ayudas públicas se articulan, principalmente, mediante las llamadas subvenciones culturales, mientras que las ayudas privadas se llevan a cabo por medio del patrocinio y el mecenazgo. Por su parte, la fiscalidad cultural se refiere a una serie de incentivos, bonificaciones, deducciones y exenciones fiscales que, dada la especial naturaleza de los bienes, entidades y actividades culturales, se promueven para la creación, la conservación, la inversión, etc. de carácter cultural.
- d) Legislación sectorial, en este apartado podemos encontrar legislación aplicable a distintos sectores de la cultura como el libro y la edición, cine y audiovisuales, patrimonio histórico, sociedad de la información, etc. Gestión directa de las instituciones culturales o educativas, para generar emblemas de identidad, museos, bibliotecas, archivos nacionales, observatorios, universidades, museos, compañías musicales.

La Cámara de diputados a través de su Comisión de cultural, que existe desde 1989, estudia las iniciativas de ley con respecto a este rubro y analiza su normatividad, realiza foros de discusión, publica textos especializados, así como del monto del presupuesto asignado para la cultura del país; que avanza a pasos lentos y no siempre acertados. A continuación se enlistan las principales disposiciones jurídicas relacionadas con la cultura y el arte, las que tienen una mayor importancia en las materias referidas (OEI, Legislación cultural, sitio oficial).

-Artículos y leyes y decretos:

Ley General de Educación, del 13 de julio de 1993.

Decreto de creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, del 6 de diciembre de 1988.

Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, del 6 de enero de 1945.

Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas, del 6 de mayo de 1972.

Ley Orgánica del Instituto Nacional de Antropología e Historia, del 3 de febrero de 1939.

Ley Orgánica del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, del 31 de diciembre de 1946.

Ley Federal de Derechos de Autor, del 21 de diciembre de 1963.

Ley Orgánica del Seminario de Cultura Mexicana, del 31 de diciembre de 1949.

Ley General de Bibliotecas, del 21 de enero de 1988.

Ley Federal de Radio y Televisión, del 8 de enero de 1960.

Ley Orgánica de la administración Pública Federal, del 29 de diciembre de 1976.

Ley de Premios, Estímulos y Recompensas civiles, del 31 de diciembre de 1975. Ley Federal de Cinematografía, del 29 de diciembre de 1992.





Ley Federal de Turismo, del 28 de diciembre de 1992.  
Ley General de Bienes Nacionales, del 22 de diciembre de 1981.  
Ley General al Impuesto al Valor agregado, del 29 de diciembre de 1978.  
Ley de Impuesto Sobre la Renta, del 30 de diciembre de 1980.  
Ley sobre el Escudo, la Bandera y el Himno Nacional, del 24 de febrero de 1984.  
Ley Orgánica del IPN, del 15 de diciembre de 1981.  
Ley Aduanera, del 18 de octubre de 1999.  
Ley para la Coordinación de la Educación Superior, del 26 de diciembre de 1978.  
Ley que crea el Comité Administrativo del Programa federal de Construcción de Escuelas, del 10 de abril de 1944.  
Ley Orgánica de la UAM, del 13 de diciembre de 1973.  
Ley de Imprenta, del 12 de abril de 1917.  
Ley de Asociaciones Religiosas y Culto Público, del 13 de julio de 1992.  
Todas ellas con posteriores reformas.

-Algunos Reglamentos

Reglamento de la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas.  
Reglamento para el uso del Teatro del Palacio de Bellas Artes, 28 de diciembre de 1944.  
Reglamento de la Escuela Nacional de Antropología e Historia (25 de noviembre de 1958), expedido por el Secretario de Educación Pública.  
Reglamento del Decreto que prohíbe la exportación de documentos originales relacionados con la Historia de México, y de los libros que por su rareza sean difícilmente sustituibles (13 de julio de 1974).  
Reglamento para el uso y conservación de las áreas, objetos y colecciones del Palacio Nacional (6 de septiembre de 1984)

-Decretos

Entre ellos se encuentran los múltiples convenios con otros países para fomentar el intercambio artístico y cultural, así como la protección y restitución de monumentos arqueológicos entre naciones, los intercambios culturales y educativos, cooperaciones científicas y técnicas, los de cooperación cultural, las convenciones de propiedad literaria y artística, la represión de la circulación y tráfico de publicaciones obscenas, los de cooperación cinematográfica, las convenciones de protección de bienes culturales en caso de conflicto armado, la promulgación del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; la Convención sobre las medidas que deben adoptarse para prohibir e impedir la importación, la relativa a exposiciones internacionales y de protocolo, la de donaciones por parte de otros países, así como las declaraciones de zonas arqueológicas, entre otros.,

- Otras disposiciones

Guía básica para la obtención de autorización, en la exportación de monumentos históricos muebles y reproducciones arqueológicas e históricas, resoluciones sobre reglas de carácter general aplicables a los impuestos y derechos federales, excepto a los relacionados con el comercio exterior, declaratoria de Zonas de Desarrollo Turístico Prioritario de la Zona de Monumentos, el Manual General de Organización de la

Secretaría de Educación Pública.

Circular número 2 por medio de la cual se hace del conocimiento de quienes produzcan, editen o reproduzcan dentro de la República Mexicana obras científicas, literarias, etc., que las mismas deben ostentar la expresión "Derechos Reservados", de acuerdo con la Ley Sobre el Derecho de Autor, el Dictamen sobre la Licitación pública INAH para la contratación de servicios especializados de mantenimiento a los sistemas e instalaciones del Museo Nacional de Antropología, convocatoria a las organizaciones que tengan interés jurídico en lo relativo a la tarifa para el pago de derechos por la explotación en películas cinematográficas, convocatoria a todos los proveedores de la Administración Pública Federal que tengan interés relativo a la adquisición de material de arte, avisos sobre la Censura Cinematográfica, tarifas del Impuesto General de Importación (Películas cinematográficas y discos fonográficos), etc.

En México la legislación sobre instituciones culturales no gubernamentales, prevé la autonomía organizativa, administrativa y operativa de ellas. Existen dos figuras legales bajo las cuales los ciudadanos pueden organizarse con el objeto de atender diferentes causas de utilidad pública para apoyar la cultura: las Asociaciones Civiles (A.C.) y las Instituciones de Asistencia o Beneficencia Privada (IAP).

El listado incluido es una muestra, no detallada ni descrita, del marco legal al que la cultura se encuentra inserta y que define algunos aspectos de las políticas culturales, la regulación de las acciones y los organismos públicos que intervienen en su conformación, dirección y desarrollo. Aún cuando se desarrollen proyectos individuales e independientes, su relación con los diversos agentes culturales debe tomarse en consideración tanto para justificar el proyecto como para aclarar las tendencias de las políticas culturales, los aspectos legales y las opciones que existen en cuanto a su inserción, es decir, un mejor entendimiento del contexto cultural en este país.

Por otra parte la administración es otra figura que vinculada a lo legal permea las acciones de la cultura. Todas las organizaciones culturales tienen características, estructura y objetivos diferentes, algunas lucrativas otras sin ánimo de lucro, como las fundaciones, cooperativas, asociaciones comunitarias, etc. y otras nacen de los gobiernos locales, regionales o nacionales. En los países de Iberoamérica cuando las organizaciones culturales se originan como resultado de las propuestas de la comunidad son entes surgidos en las dinámicas sociales y de sus intereses; los fondos son aportados por sus integrantes y, en su mayoría, con asignaciones específicas, que deben ser administradas.

La administración, según E. F. L. Brech, es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo. La administración cultural forma parte de las industrias creativas de base cultural que tanto impacto están teniendo en nuestras economías, por lo que no hay ninguna razón para renunciar a sus potencialidades, "la competitividad social, económica y cultural, dependen en gran medida de la capacidad de las organizaciones públicas y privadas para dirigirse y gerenciarse. La administración significa competencia para orientarse como proyecto, garantizando la eficiencia de los recursos disponibles... respecto a la cultura, esta disciplina ha sido integrada para la reflexión y construcción de políticas y estrategias". (Licona, 2007: 11)





La administración cultural debe vigilar la productividad, eficiencia y mejoramiento, sus procesos culturales están engarzados por un propósito estratégico. Debido a la naturaleza y concepción de lo cultural, la incertidumbre de la financiamiento para la realización de los programas institucionales y aún para la producción del trabajo individual, como el artístico, tradicionalmente ha generado resistencia para diseñar un proceso administrativo. "Para consolidar la gestión cultural desde organizaciones culturales es necesario que los líderes, creadores y administradores comprendan que las aspiraciones culturales, los propósitos de producir servicios o bienes culturales consolidados, con capacidad de crecimiento institucional y, sobre todo, bienes, servicios y productos reconocidos socialmente y aceptados en la comunidad deben identificar procesos administrativos con cuatro funciones básicas: Planeación, dirección, organización, seguimiento y evaluación". (OEI, Administración y gestión cultural) Estas funciones deben formar parte de una gerencia amplia, flexible y participativa, con los cambios se tienen que identificar e interpretar los mensajes del contexto para traducirlos en acciones internas que orienten el ejercicio del quehacer cultural.

La coordinación y organización buscan alcanzar los objetivos planificados, de esta forma generar una forma específica para relacionar los diferentes recursos de la organización cultural; trabajo soportado en procedimientos, responsabilidades, funciones y línea de autoridad. Para que la organización pueda cimentar los indicadores, metas, planes y programas debe emplear la evaluación y el seguimiento, lo cual también permite armonizar con el desarrollo de la comunidad.

"La formación de profesionales administradores de la cultura con enfoque interdisciplinar, estrategias y emprendedores de la actividad cultural como clave del desarrollo, capaces de administrar estratégicamente la riqueza y el capital cultural y social" (Kliksberg, 2000: 147) no son reglas rígidas y procedimientos inamovibles, sino que los ajustes deben ir surgiendo de la misma realidad social.

De los diversos modelos de administración ya existentes las organizaciones culturales han realizado sus propias adaptaciones. En un principio se tomaron estrategias de otras organizaciones, se trataba de organizaciones informales, todavía sin procesos y objetivos indefinidos y con motivaciones más personales, dado lo cual olvidaban el análisis cultural y la planeación; esperando el compromiso ciudadano y sin consideran la demanda o petición de bienes, servicios y productos culturales, aguardando que ocurriera como algo natural.

Por otro lado están las organizaciones con una estructura formal, con jerarquías de autoridad definidas, con disciplina legal y en búsqueda de la eficiencia, que estandarizan las tareas y las hace rutinarias.

Sin embargo con el tiempo se desea que los sistemas sean más abiertos, tanto en su estructura como en el comportamiento de sus miembros, que sean más dinámicos y establezcan una relación con el entorno, la administración se piensa como un conjunto de subsistemas delineados por el mismo y las convierte en organizaciones que saben que las condiciones fluctúan y tienen circunstancias determinadas. "La administración cultural se convierte en una forma de servicio rentable individual y social que tiene como fundamento facilitar a través del servicio la construcción y desempeño de las organizaciones que reproducen y diseminan con todos los adelantos tecnológicos





asimétricos, imaginarios que circulan en el ciberespacio o en imaginarios que se quedan en los pequeños circuitos locales sin posibilidad de desarrollo por la carencia de la administración. También es un reto de la cultura, decidir si se queda en el juego de la exclusión o si apuesta a ser vehículo de inclusión para la sostenibilidad de los proyectos de vida individual y social” (Licona: 2007: 30). Los intereses deben confluír con los de la comunidad en la que se van a desarrollar para que los elementos administrativos tengan sentido y puedan ser sostenibles.

En los últimos años, el análisis y el diseño administrativos se han enriquecido al incluir sistemas que permiten aproximarse al todo y sus partes, desde afuera y dentro, empleando procesos de integración y adaptación para incrementar la eficiencia y la eficacia. Estos modos de trabajar permiten que se tomen en cuenta diversos elementos de lo cultural, como lo particular, lo multicultural, la diversidad, la identidad, la cohesión y el sentido de pertenencia, todos iguales en importancia para entender hacia dónde va la cultura y qué caminos favorecen la incorporación de la comunidad.

“Se entiende por sistema el conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; el grupo de unidades que combinadas forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionan independientemente con dos propiedades fundamentales:

1. Todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos y que las unidades o elementos, como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar como objetivo.
2. Todo sistema guarda la esencia de una naturaleza orgánica, por la cual, si una acción produce cambios en las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad” (OEI, Formación en administración y gestión cultural).

Para la cultura es de gran relevancia analizar los sistemas porque de este modo se fortalecen las dinámicas sociales, les asigna coherencia y pertinencia en una situación histórica concreta; las organizaciones que funcionan así encuentran mayor facilidad para relacionar el medio ambiente y las técnicas de administración adecuadas. Cabe hacer notar que no hay un único modelo de administración, cada ambiente requiere de transformaciones en sus estrategias y estructuras, esto se debe implementar de manera permanente para poder identificar las demandas del contexto; al hacerlo se hacen claras las necesidades y se pueden hacer adaptaciones a la oferta de servicios, bienes o productos culturales de acuerdo con la competencia existente.

Los bienes, servicios o productos culturales se venden o circulan en el mercado se involucran en las dinámicas de la oferta y la demanda, las que aparecen en el complejo mundo de los precios, los gustos y los intereses, acompañados por la capacidad de compra, la educación, preferencias y gustos. Se recomienda orientarse por el modelo integrado de mercadeo que incluye la investigación de mercados como una herramienta para tener nexos entre la organización cultural y su entorno, la diferenciación del bien cultural y las necesidades o expectativas de la comunidad permiten definir con más exactitud las acciones.

Los estudios de mercado facilitan información para que la organización cultural evalúe







los objetivos y estrategias (plan estratégico) y examinar sus fortalezas y debilidades, es un modo de atender las aspiraciones o necesidades reales y potenciales de las comunidades o grupo social, de acuerdo con el plan de desarrollo institucional que le permita definir y describir las estrategias competitivas (qué hacer), y mantenerla en el mercado (supervivencia) con crecimiento y desarrollo, no cabe la improvisación sino la adaptación pues existen marcos definidos que establecen prioridades, aunque tampoco se puede decir que no hay cabida para la creatividad, puesto que el ámbito de la cultura la necesita. La inclusión de nuevos servicios y la iniciación de nuevos trabajos tienden al fortalecimiento y desarrollo cultural en la comunidad.

"Existen en la organización un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización cultural debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar el logro de los objetivos en cada uno de los programas o actividades como condición para que la organización logre los objetivos y, por tanto, alcance la visión corporativa y se consolide en el medio". (OEI, Formación en administración y gestión cultural) La permanencia y consolidación, que no repetición, asignan confianza tanto al público como a las instituciones y empresas que los apoyan, es decir, se tiene una visión a futuro.

Frecuentemente se realizan numerosos proyectos, parece ser que siempre hay una oferta muy variada pero no se toma en cuenta que muchos de ellos son para realizarse una sola vez, es decir, la dispersión de recursos, la falta de organización y administración demerita la realización de los proyectos y sus posibilidades de volver a repetirlos, no iguales, pero sí a largo plazo, la frustración se presenta porque ya no existe una continuidad tanto en los recursos financieros como en los humanos y materiales.

Los términos administrativos parecen lejanos a los creadores, sin embargo saber de su existencia y empleo proporcionan una mejor experiencia tanto en la planeación como en la ejecución de los proyectos culturales, ya sean individuales o en grupo, públicos o privados y determinan una clara toma de decisiones.

Los procesos para la administración primarios se pueden dividir en tres: las actividades que sirven para preparar el bien, producto o servicio, para que provean los servicios y logren un acercamiento a la comunidad, desde que se piensa hasta que se ejecuta y darle el seguimiento que corresponde.

Después le siguen los procesos integrados, que se refiere a la adquisición de los insumos o información requeridos para la producción de los bienes o servicios, el desarrollo tecnológico necesario y la administración de los recursos humanos.

Y por último están los procesos de infraestructura de la organización cultural, estos apoyan a todos los anteriores, estos son la planeación, las finanzas, los asuntos legales y las normas gubernamentales, todos ellos vistos con amplitud anteriormente. (OEI, Formación en administración y gestión cultural) A pesar de lo árido que parece estudiar los aspectos que conforman el contexto socio-histórico de la cultura, son parte de lo que se requiere para conformar un modo de trabajo.

La administración requiere de estructura, la creación de inspiración, pero cuando se trabaja fuera del estudio o taller se necesita aterrizar las ideas, pensar en el tipo de espacio que se requiere, de los recursos financieros que proporcionen continuidad al



trabajo, los contactos que se deben tener para que la obra o el evento tenga contacto con el público y si no se hace de manera directa es preciso conocer cómo es que las instituciones u organizaciones trabajan, qué mecanismos se emplean y cuál es la mejor manera de acercarse a ellas para integrarse a ellas de manera temporal o permanente, dependiendo de cuál es la visión a futuro y qué es lo que se desea obtener.

### 1.6 Los organismos internacionales en el movimiento del arte.

“A pesar de los adelantos de la técnica, que facilitan el desarrollo y la difusión de los conocimientos y de las ideas, la ignorancia del modo de vida y de los usos y costumbres de los demás pueblos sigue constituyendo un obstáculo para la amistad entre las naciones, su cooperación pacífica y el progreso de la humanidad”  
Declaración de los Principios de la Cooperación Cultural Internacional, UNESCO

Cada nación y cada pueblo se identifican con valores similares, desarrollan un conglomerado de costumbres que los hace distintos a otros, pero a su vez y con el desarrollo de las nuevas tecnologías y el crecimiento de las redes económicas, han debido relacionarse con otras culturas, tratando de comprenderlas y respetarlas, la UNESCO determina en su Declaración universal sobre la diversidad cultural:

“Refiriéndose a las disposiciones relativas a la diversidad cultural y al ejercicio de los derechos culturales que figuran en los instrumentos internacionales promulgados por la UNESCO (...) comprobando que la cultura se encuentra en el centro de los debates contemporáneos sobre la identidad, la cohesión social y el desarrollo de una economía fundada en el saber, afirmando que el respeto de la diversidad de las culturas, la tolerancia, el diálogo y la cooperación, en un clima de confianza y de entendimiento mutuos, son uno de los mejores garantes de la paz y la seguridad internacionales, aspirando a una mayor solidaridad fundada en el reconocimiento de la diversidad cultural, en la conciencia de la unidad del género humano y en el desarrollo de los intercambios interculturales” (UNESCO; Declaración universal)

Como primer paso se realizaron acciones más allá de las meras relaciones diplomáticas intergubernamentales y la difusión de las culturas, la desigualdad económica y educativa entre los países imposibilita una relación cultural más abierta y con intereses comunes, sin embargo al ser la cultura parte del desarrollo fue preciso repensar las condiciones sobre las cuales los países interesados en este intercambio debieran hacerlo. Del reconocimiento de los intercambios culturales entre países se fundamentan los derechos culturales, que “son derechos relacionados con el arte y la cultura, entendidos en una amplia dimensión. Son derechos promovidos para garantizar que las personas y las comunidades tengan acceso a la cultura y puedan participar en aquella que sea de su elección. Son fundamentalmente derechos humanos para asegurar el disfrute de la cultura y de sus componentes en condiciones de igualdad, dignidad humana y no discriminación. Son derechos relativos a cuestiones como la lengua; la producción cultural y artística; la participación en la cultura; el patrimonio cultural; los derechos de autor; las minorías y el acceso a la cultura, entre otros”. (Interarts, Derechos culturales, 2002)







Esta definición tiene relación directa con el diseño de las políticas culturales que realiza cada país, según sus necesidades específicas; así como para el desarrollo del sector cultural, que difiere en cada región y que progresa según los intereses de los involucrados; esto nos habla también del conocimiento y la información que se maneja en el campo de la cultura, pues sin ellos la creación de plataformas definidas y concretas sería difícil de realizar.

Aún cuando constantemente se analizan en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, estos últimos no son precisamente objeto de debate; sin embargo se han realizado esfuerzos para rectificar esta situación para que toda persona ejerza sus derechos de participar en la vida cultural, del beneficio de los resultados en los campos científicos, literarios o artísticos; asimismo se pide que se suministre información acerca de la disponibilidad de fondos para el fomento de desarrollo cultural y la participación popular, la infraestructura y políticas para que esto sea posible del mismo modo que se lleva a cabo la promoción de la identidad cultural, la conciencia y el disfrute del patrimonio; los medios de difusión y comunicación en su papel de fomento a la colaboración, la legislación cultural, la enseñanza profesional para la cultura y el arte y cualquier otra actividad encaminada a la conservación, desarrollo y difusión de la cultura.

Los numerosos proyectos, actividades y campos en los que la cultura y el arte se desarrollan, muestran un interés más específico por el derecho de todo ciudadano de enterarse y participar de todos ellos como parte de su desarrollo humano.

Entre las más de veinte declaraciones y recomendaciones que tratan de diversos derechos culturales, las tres más conocidas son la Declaración sobre los Principios de la Cooperación Cultural Internacional (1966); la Recomendación relativa a la participación y la contribución de las masas populares en la vida cultural (1976) y la Recomendación relativa a la condición del artista (1980).


Para el ámbito internacional de la ayuda bilateral y multilateral al desarrollo la cultura es considerada en la actualidad en tres aspectos (Throsby, 2008: 105), el cultivo y la promoción de los valores culturales locales, el aprovechamiento de la experiencia y conocimiento locales y la importancia de la legitimación cultural para mejorar su autoestima.

La UNESCO también hace énfasis en que esta responsabilidad debe ser compartida con otros agentes sociales. Así, la Recomendación relativa a la condición del artista (1980) estipula que:

Los Estados Miembros deberían esforzarse por ampliar y completar su propia acción en lo que concierne a la condición del artista, cooperando con todos los organismos nacionales e internacionales cuya actividad se relaciona con los objetivos de la presente Recomendación, sobre todo con las comisiones nacionales para la UNESCO, las organizaciones nacionales e internacionales de artistas, la Oficina Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

Según el Banco Mundial (Banco Mundial, Desafíos, Sitio oficial) la cultura contribuye a sus objetivos de desarrollo básico, ayuda a:

- Proporcionar nuevas oportunidades para que las comunidades pobres generen ingresos a partir de su propio conocimiento y producción cultural

- 
- Catalizar el desarrollo a escala local con ayuda de los diversos recursos sociales, culturales, económicos y físicos con los que las comunidades tienen que trabajar
  - Conservar y generar ingresos a partir de los activos (culturales) existentes a partir de la revitalización del centro de las ciudades
  - Fortalecer el capital social
  - Diversificar las estrategias de desarrollo humano y aumentar la capacidad de establecer sociedades dinámicas basadas en el conocimiento.

La cultura es considerada un elemento estratégico en las relaciones entre estados, se han originado diversas instancias de cooperación ya sea para difundir los propios valores como para comprender los ajenos, además de los servicios culturales de las embajadas, se han creado organismos de cooperación cultural para fomentar la política general de cada país, mejorar su postura internacional y abrir brecha para otros quehaceres.

En el caso de un proyecto de cooperación intervienen numerosos agentes "lo que importa es precisar las funciones y tareas de cada uno y, por lo tanto, los niveles de corresponsabilidad. La cooperación cultural puede realizarse entre instituciones privadas y públicas, entre organismos públicos de diferentes jurisdicciones (municipales, provinciales, nacionales, internacionales), ONGs, y todas las combinaciones que sean posibles e imaginables." (Olmos, 2008: 142)

Los agentes culturales tienen una distinta perspectiva en cuanto al diálogo y la confrontación de las diversas expresiones culturales. "Los procesos de integración, acuerdos supranacionales o la circulación y movilidad de sus ciudadanos, en procesos de migración, cooperación u otras formas de movilidad actual, representan una expresión de este nuevo fenómeno que va adquiriendo una importancia destacable". (Martinell, Revista de cultura, 2002) Los cambios se evidencian en la movilidad de la cultura y la cooperación cultural internacional se torna en una efectiva herramienta para llevarla a cabo. La dimensión de la mundialización también está en la cultura, a través de los medios de comunicación que tanto las ideas como los valores internacionales se mezclan y a veces se imponen a las culturas nacionales; de ahí el concepto de aldea global. En la aplicación de los derechos culturales es posible que los estados más débiles sean susceptibles de verificar desviaciones autoritarias o totalitarias, a sufrir la reducción de programas culturales o a disminuir los esfuerzos en la aplicación de dichos derechos para que los ciudadanos participen de la cultura.

En este escenario es necesario hacerse de capital humano preparado a través de la capacitación y por supuesto de recursos financieros que habrán de tener una correcta utilización para continuar con el desarrollo de la cultura. La integración de las organizaciones y de los agentes individuales es crítica para la transformación, ahora que vivimos una reconfiguración cultural debido a la intensificación de la comunicación surge una reelaboración simbólica debido a las nuevas dinámicas sociales. El sentido de pertenencia y el compartir son conceptos cotidianos en las negociaciones de la diversidad cultural, en las que se trabaja convocando y movilizándolo al conjunto de los actores sociales: instituciones, organizaciones y asociaciones, sean estatales, privadas o independientes, políticas, académicas o comunitarias.

En cuanto a los convenios que discuten la libre circulación de los bienes culturales no





han tenido muchos frutos en la región iberoamericana, por ejemplo en temas como la circulación de libros u obras cinematográficas, a los que se les ha dado mayor importancia por los riesgos de la globalización y lo inestable de los derechos de autor, sumando a ello la inseguridad que surge por el desbalance de los flujos culturales, es difícil llegar a acuerdos de mutua conveniencia.

Eduardo Nivón Bolán recomienda que para que los programas de cooperación cultural tengan mayores posibilidades de éxito es conveniente que se les dé una gran difusión, de tal forma que se incremente la participación de los diversos agentes; la intervención de las instituciones estatales y las organizaciones independientes posibilitan que los ciudadanos puedan aprovechar al máximo la cooperación cultural, a través de alianzas institucionales o de colectivos que tienen mayor peso; además de metodologías de cooperación para dar seguimiento a proyectos grandes y ambiciosos. A grosso modo se ha abordado cómo es que la cooperación cultural beneficia el intercambio, el aprendizaje y genera nuevas perspectivas, es por ello que los creadores contemporáneos que encaran un ámbito global requieren de la unión de la comunidad artística y crear redes colaborativas capaces de permitir el desarrollo de proyectos.

Para ejemplificar la cooperación cultural se analizarán algunos planes y programas a nivel internacional para evidenciar sus intenciones y rutas de trabajo. El Mercado Común del Sur (MERCOSUR), constituido en el Tratado de Asunción firmado entre Paraguay, Uruguay, Argentina y Brasil el 26 de marzo de 1991, significó un esfuerzo por reinstalar el tema de la integración regional de América Latina y específicamente de los países del Cono Sur. Se trataba de cimentar contenidos y formas de cooperación con solvencia y elasticidad para enfrentar el reto de asumir la globalización como un fenómeno decisivo en el ámbito de la economía, la política y la cultura.

En el caso de la articulación de las experiencias y dinámicas culturales, estas se constituyen a partir de un enraizado proceso de identidad cultural de todos los países de América Latina, que comparten tradiciones históricas en el contexto de dos grandes idiomas hegemónicos: el castellano y el portugués; la literatura, la danza, la poesía, el cine, la música, el folclore, la comida y la arquitectura son algunas partes del tejido de la identidad colectiva.

Las ideas programáticas se encuentran en una línea de continuidad que aborda la integración cultural desde la diversidad, comprender la cultura como parte del desarrollo sustentable integrada a los programas de desarrollo económico y social, promover la legislación en torno a la circulación de los bienes y servicios culturales, así como el establecimiento de una política de difusión cultural para lograr presencia. Todo esto en acuerdo con los estados partes y asociados (Bolivia y Chile). (Sitio oficial del MERCOSUR, Acerca del MERCOSUR)

Este tratado considera que la cultura debe evitar la categoría restrictiva de ser sólo bellas artes o entretenimiento y ubicarse como derecho humano inalienable, variable de desarrollo e indicador de la calidad de vida. Se aborda la globalización desde una lógica que produce frecuentes síntesis de procesos culturales, abiertos y hasta inconclusos que operan como fundamento de viejas y nuevas identidades capaces de ser integradas al diseño de políticas, por eso se sugirió ampliar el concepto de cadena de valor que articula las dinámicas de creación, incorporando aspectos tales como la





enseñanza, la formación artística, el debate en los espacios públicos, es decir, todos los aspectos que involucran el valor simbólico e identitario de una nación; se enfatizó la importancia de las industrias culturales y de la comunicación, que representan uno de los sectores económicos más importantes en términos de inversión de capital y de mayor crecimiento relativo del empleo.

Surgieron nuevos modelos teóricos, conceptos y metodologías, originando un crecimiento sostenido de otros temas como la gestión cultural, la organización y las estrategias de planificación en estos campos; así como la generalización de mecanismos que permitan intercambios de bienes y servicios culturales, con normas transparentes y estables; la necesidad de una base de datos que especifique los productos singulares de las industrias culturales que permita detectar y mejorar los procedimientos ante las autoridades públicas y privadas de la región. Creando un contexto para lograr la libre circulación de libros, productos musicales y audiovisuales entre los Estados del MERCOSUR, Bolivia y Chile, y fortalecer, preservar y difundir el patrimonio de las industrias culturales en estos campos.

La Agenda 21, organizada en la última década del siglo XX, por instituciones públicas, privadas y organizaciones no gubernamentales (ONG's), principalmente estas últimas, como base para la realización de planes de acciones locales, estatales, nacionales o corporativas para el medio ambiente, también cuenta con un apartado con respecto a la cultura; pone la dimensión cultural como uno de los pilares básicos para la construcción de políticas para el desarrollo.

Los convenios de la Agenda 21 establecen que "la cultura no puede desarrollar su dimensión constituyente sin una participación ciudadana más profunda, sin abordar los mecanismos de construcción de la identidad, sin implicar la nueva ciudadanía procedente de las migraciones recientes, sin valorizar la solidaridad para con nuestros conciudadanos, sin incorporar las identidades múltiples y en evolución, sin priorizar la educación y la cultura como aspectos transversales de la vida de las personas". (Agenda 21, sitio oficial) Es prioritario reconocer que sin la participación ciudadana ningún programa progresa.

La creación artística, en todos sus formatos y situaciones es uno de los elementos principales para la transformación de la realidad social, pues conjuga tanto el compromiso del mundo del arte con las realidades de cada momento histórico como la existencia de los derechos asociados a la creación. La participación en la experiencia cultural (especialmente artística) es hoy, uno de los elementos claves para la conformación de una ciudadanía más comprometida, factores como la formación artística, la pedagogía del arte, la formación de redes y la financiamiento de la cultura cobran vital importancia.

En cuanto al patrimonio, la Agenda 21 comenta que "la combinación de interconexión, hipermovilidad y saturación de información ha fragilizado algunos ecosistemas culturales, especialmente en aquellas áreas geográficamente periféricas o socialmente deprimidas y, por otro lado, ha creado nuevos entornos urbanos nada favorables al desarrollo cultural por su flagrante negación de los espacios públicos (urban sprawl) y una creciente privatización" (Agenda 21, sitio oficial) la globalización ha permitido hacer relevante el valor de algunas culturas locales además de destacar casos de







hibridación entre lo tradicional y lo innovador, en cualquier caso el patrimonio es básico para el desarrollo cultural.

En cuanto al acceso a la cultura siempre ha sido una preocupación extendida entre los poderes públicos, cualquier comunidad produce cultura y debe alternar los roles de emisor y receptor cultural; por lo que es necesario facilitar instrumentos que permitan una democratización real del saber, en la que el papel de la educación es imprescindible pero necesariamente complementado por otras instancias menos formalizadas que faciliten marcos donde adquirir conocimientos y habilidades para decodificar un mundo cada vez más informacional.

Los agentes culturales (personas u organizaciones) han sufrido con pocas excepciones una debilidad estructural; cabrá encontrar las maneras de fortalecer los agentes culturales dotándoles de mayor capilaridad social y compromiso comunitario. Los medios de comunicación y las industrias culturales locales desarrollan un papel fundamental a escala local, "pero aquéllos medios e industrias que actúan a escala global (indudablemente, los principales mediadores culturales de la globalización) actúan casi sin instancias de discusión y control público, y sin comercio cultural justo". (Agenda 21, sitio oficial) La Agenda trata de desarrollar algunos indicadores culturales que permitan evaluar el grado de implantación de los principios y objetivos fijados, y elaborar materiales para que organizaciones públicas y privadas puedan desarrollar sus propias agendas.

En cuanto a la cooperación cultural de la Unión Europea tenemos que "La Unión contribuirá al florecimiento de las culturas de los Estados miembros, dentro del respeto de su diversidad nacional y regional, poniendo de relieve al mismo tiempo el patrimonio cultural común". (art. 167.1 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea) «La Unión tendrá en cuenta los aspectos culturales en su actuación en virtud de otras disposiciones del presente Tratado, en particular a fin de respetar y fomentar la diversidad de sus culturas» (art. 167.4 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea).

Aunque al principio el origen de la Unión Europea fue principalmente económico, conforme pasó el tiempo la diversidad cultural de los estados miembros tuvo que tomar en cuenta que la cultura es un elemento activo para establecer una verdadera ciudadanía europea, la pluralidad del patrimonio cultural ha cobrado importancia en los distintos convenios realizados.

Para potenciar la difusión de la actividad cultural, la Unión Europea ha creado un programa genérico llamado Programa Cultura, que va renovando constantemente, considerando los cambios y las evaluaciones pertinentes, además de otros programas más específicos para aspectos más concretos.

Tomando como base jurídica lo establecido en el Tratado de la Unión Europea y en el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, la acción comunitaria en materia de cultura se define en los Consejos de Ministros de Cultura y Audiovisual que se celebran dos veces al año en sesión ordinaria. El Comité de Asuntos Culturales (CAC) y el Grupo Audiovisual, formados por altos funcionarios de los Ministerios de Cultura de los Estados miembros de la Unión Europea, se encargan de preparar dichos Consejos. (Unión Europea, Cultura, sitio oficial)





Las políticas culturales generadas por la Unión Europea fomentan las acciones con el objetivo de aumentar el conocimiento de la cultura y de los pueblos europeos, conservar y salvaguardar el patrimonio cultural de importancia europea, apoyar los intercambios culturales, la creación artística y literaria así como la audiovisual. Para poder lograr estos objetivos la Dirección General de Política e Industrias Culturales, a través de la Subdirección General de Cooperación Cultural Internacional, desarrolla las siguientes actuaciones: Preparar los Consejos de Ministros de Educación, Juventud y Cultura de la Unión Europea, participar en los Comités de Asuntos Culturales, colaborar con la Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea, difundir la información de la Unión Europea en el ámbito de la cultura entre las distintas unidades del Ministerio de Cultura, participar en la gestión del Programa Cultura 2007, representando al Departamento en el comité de gestión del programa y dar seguimiento y difusión de las actividades e iniciativas que en materia de cultura llevan a cabo las instituciones de la Unión Europea, en particular la Comisión Europea y el Parlamento Europeo.

Dentro de las principales iniciativas están la Agenda Europea para la Cultura que establece por primera vez el compromiso político de los Estados Miembros en diseñar una estrategia de acción cultural europea, mediante la identificación de tres objetivos estratégicos: la promoción de la diversidad cultural y el diálogo intercultural, la promoción de la cultura como catalizador de la creatividad en el marco de la Estrategia de Lisboa para el crecimiento, el empleo, la innovación y la competitividad, y la promoción de la cultura como un elemento vital de las relaciones internacionales de la Unión.

El Programa Europa con los Ciudadanos 2007-2013 que propone algunas innovaciones a fin de que los ciudadanos europeos participen activamente en el proceso de integración europea, crean las condiciones para que se sientan más cercanos entre sí y tengan un mayor sentimiento de identidad europea, considerándose este un principio fundamental la cooperación transnacional.

Capital Europea De la Cultura 2007-2013 que contribuye a valorar la riqueza, la diversidad y las características comunes de las culturas europeas, y permite un mejor conocimiento mutuo entre los ciudadanos de la Unión Europea.

Con el Programa Cultura 2007-2013 se pretende favorecer la cooperación y los intercambios culturales con el objeto de respetar y promover la diversidad de las culturas en Europa y mejorar el conocimiento que tienen los ciudadanos europeos de las culturas europeas distintas de las suyas. Pone especial interés en los valores y raíces culturales comunes como elementos claves de su identidad, y de su pertenencia a una sociedad basada en la libertad, la equidad, la democracia, la tolerancia y la solidaridad. Asimismo, se presta especial importancia a la lucha contra la exclusión, el racismo y la xenofobia, y la eliminación de las desigualdades existentes entre el hombre y la mujer. Se sigue apoyando la acción comunitaria a favor de la manifestación "Capital europea de la Cultura", especificando que se debe conceder una financiación significativa, ya que forma parte de la cooperación cultural transeuropea. Se establece como un instrumento único de financiamiento y programación para la cooperación.

Cada uno de los ejemplos exhibidos nos da una idea del crecimiento constante de la cooperación cultural internacional y de la planificación que cada uno de los convenios





desarrolla y perfecciona para su mejor aplicación.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en su preámbulo dice textualmente (OEA, TLCAN, sitio oficial) "Los gobiernos de los Estados Unidos Mexicanos (México), de Canadá y de los Estados Unidos de América (Estados Unidos), decididos a: REAFIRMAR los lazos especiales de amistad y cooperación entre sus naciones; CONTRIBUIR al desarrollo armónico, a la expansión del comercio mundial y a ampliar la cooperación internacional; CREAR un mercado más extenso y seguro para los bienes y los servicios producidos en sus territorios; REDUCIR las distorsiones en el comercio; ESTABLECER reglas claras y de beneficio mutuo para su intercambio comercial; ASEGURAR un marco comercial previsible para la planeación de las actividades productivas y de la inversión; DESARROLLAR sus respectivos derechos y obligaciones derivados del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, así como de otros instrumentos bilaterales y multilaterales de cooperación ; FORTALECER la competitividad de sus empresas en los mercados mundiales; ALENTAR la innovación y la creatividad y fomentar el comercio de bienes y servicios que estén protegidos por derechos de propiedad intelectual; CREAR nuevas oportunidades de empleo, mejorar las condiciones laborales y los niveles de vida en sus respectivos territorios; EMPRENDER todo lo anterior de manera congruente con la protección y la conservación del ambiente; PRESERVAR su capacidad para salvaguardar el bienestar público; PROMOVER el desarrollo sostenible; REFORZAR la elaboración y la aplicación de leyes y reglamentos en materia ambiental; y PROTEGER, fortalecer y hacer efectivos los derechos fundamentales de sus trabajadores" tanto en sus temas como en el desarrollo de los objetivos, lo más cercano al aspecto cultural es el Anexo 1705.7: Derechos de autor "Estados Unidos asignará protección a las películas cinematográficas producidas en territorio de otra Parte, que hubieren sido declaradas de dominio público conforme al 17 U.S.C. Sección 405. Esta obligación se aplicará en la medida que sea compatible con la Constitución de Estados Unidos, y estará sujeta a consideraciones de índole presupuestal". Notamos que México dejó la cultura fuera del tratado, bajo la suposición de que la cultura nacional no necesita normas de protección ni de promoción, pues se promueve y protege por sí misma. Sin considerar que la cultura como sector económico tiene un gran peso en la economía mexicana, 6.7% del PIB según estudios de Ernesto Piedras, en el que se incluye a las bellas artes (música, pintura, danza, escultura, etc.), el patrimonio cultural, los museos, las artesanías y el entretenimiento (cine, radio, televisión); sin embargo es un sector económico que produce sólo para el mercado interno, sólo las industrias culturales televisivas tienen alguna participación en el sector exportador.

La cultura y la cooperación internacional han sido temas primordiales en las diversas agendas, convenios y planes a nivel internacional, su importancia involucra a diversos agentes culturales, sobre todo hace énfasis en la participación ciudadana, genera un espacio para la movillización de las obras de arte y los productores. Sin embargo los intereses políticos y económicos, incluyendo los legales tienen un trabajo extraordinario por hacer, todavía los temores a la cooperación la perciben como intervención, aspecto que desde dentro cada organización, institución, artista y ciudadano deben trabajar.









## **CAPÍTULO II**

### **DISCIPLINAS LEJOS-CERCA DEL ARTE Y LA CULTURA**

#### **2.1 La gestión cultural ¿qué es y para qué sirve?**

Actualmente es muy común el término gestión cultural; sin embargo, en México su uso es muy reciente: data de hace apenas diez años a nivel profesional. El término gestión cultural debe ser diferenciado del de promoción cultural, pues éste designa una actividad dedicada a colocar los productos culturales en la mente y los hábitos del consumidor cultural. También debe ser diferenciado del término animación socio-cultural, definida como un conjunto de acciones realizadas por individuos, grupos o instituciones, en el marco de un territorio concreto, sobre una comunidad o sector de la misma, con el objetivo de favorecer la participación activa de sus integrantes en el proceso de su propio desarrollo social y cultural.

La gestión es un término administrativo que trata de la realización de procedimientos dirigidos a la obtención de algún beneficio, ocupando a las personas que trabajan en una compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. Normalmente se divide entre todas las áreas que comprenden una empresa, ya que todos los departamentos o áreas que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados. Existen varias razones por las que la cultura se va vinculando con los procesos administrativos de manera más precisa y clara, entre ellas está el manejo de presupuestos, el tiempo invertido en la realización de las acciones en la cultura, los recursos humanos que intervienen en la planificación y la ejecución de los aspectos operativos, previamente a que el producto cultural llegue al usuario, incluso considerando que estemos hablando del trabajo de un solo artista o intérprete.

La gestión cultural no tiene una definición precisa, ya que sus procesos van cambiando constantemente, así como lo hace la cultura misma. Existen aproximaciones para estimarla como un grupo de estrategias utilizadas para facilitar un adecuado acceso a la cultura por parte de la sociedad. Dichas estrategias están orientadas a una adecuada planificación de los recursos económicos y humanos, así como el logro de objetivos claros a corto y largo plazo. La gestión cultural debe redundar en el progreso general de la sociedad, teniendo como principios prioritarios el de servir como instrumento fundamental para la redistribución social y para el equilibrio territorial.

"En su accionar diario, al Gestor Cultural le ha de interesar y preocupar lo que los individuos dicen y piensan de sí mismos, uno a uno (...) su labor es más arbitral, en el sentido de dejar jugar estableciendo ciertas reglas de juego (...) propone nuevos juegos, en función de las agendas mayores y menores que trata de implementar". (Tono, 2007:16) Para la gestión cultural no hay individualismos, escucha al colectivo, sus intereses, sus pasiones, está alerta a los cambios por más imperceptibles que parezcan, debe comprender para poder ejecutar.

En Europa durante las décadas de los setenta y ochenta, es cuando se empieza a institucionalizar la política cultural, gestionada por técnicos (artistas o educadores) sin profesionalización ni experiencia en la gestión. Para finalizar la década de los ochenta y comenzar la de los noventa, las políticas neoliberales globalizadoras provocan las



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.





desregulación fiscal, el adelgazamiento del estado de bienestar y de las políticas públicas. La animación sociocultural también entra en crisis al obtener pocos resultados de la pretendida democratización de la cultura y de la participación ciudadana. Es aquí cuando en América Latina se comienzan a cuestionar la necesidad de una nueva estructura político-administrativa para la cultura, pues aunque se realizaba, el trabajo era totalmente empírico, teniendo sus grandes aciertos pero también sus fallas.

En esta época, el sector privado tiene un importante trabajo en el financiamiento de la gestión cultural. Asimismo, tanto el mecenazgo (entendido como patrocinio dirigido a las artes y la cultura) y el patrocinio van cobrando fuerza. Se observa que la perspectiva económica fija su mirada en las acciones llevadas a cabo por la cultura y el turismo cultural.

Hoy en día el carácter de participación e integración para las políticas culturales y la misma gestión, son fundamentales, debido a la postura de independencia y autonomía del hecho cultural. Sin embargo, se debe evitar que los intereses especulativos pesen sobre el carácter mismo de la cultura. El gestor es capaz de situarse en las diferentes realidades de lo social, lo institucional y lo artístico y se mueve en esas distintas esferas. La gestión cultural se aborda desde dos perspectivas, la pública y la privada. (Tono, 2007: 21) La pública es una herramienta administrativa llevada a cabo por el Estado, el cual delega esta responsabilidad a la correspondiente organización o institución. Usualmente comprende aquellos eventos por los cuales, las personas no deben pagar ningún tipo de entrada ni ticket para poder asistir a él o el costo es bajo con respecto a otros eventos comerciales; pueden ser desde exposiciones de artes hasta conciertos multitudinarios, festivales de cine u obras de teatro. Las organizaciones realizan la planificación de eventos, costos, presupuestos, infraestructura y logística, por lo que la persona que está a cargo debe poseer los conocimientos adecuados para poder llevarla a cabo, a través de objetivos, entre los cuales están, el aporte a la sociedad en cada espectáculo o evento que se gestiona. En muchas ocasiones, especialmente en los países que poseen regiones con mínimos recursos, el Estado suele organizar espectáculos a beneficio.

Dentro de las desventajas más frecuentes que se presentan, es que hay demasiados espectáculos que resultan difíciles de financiar, y en muchas ocasiones, la gestión cultural estatal, requiere la ayuda de entidades privadas, a las que se les nombra auspiciantes o patrocinadores. Aun así es el Estado quien aporta la mayor cantidad de beneficios para la sociedad.

En el caso de la gestión cultural privada, el financiamiento viene de empresas inversionistas, los fondos no son un problema. Para ingresar a este tipo de espectáculos, es probable que se tenga que pagar algún tipo de entrada o ticket de acceso. Este tipo de gestión se encarga mayormente de los espectáculos internacionales que poseen algo de trascendencia en varios países, los cuales pueden ser, obras de teatro, conciertos, etc., y entre más reconocido y famoso sea el espectáculo, más costosa será la entrada.

Para la gestión cultural, tanto la política cultural como la población receptora de esa política son ámbitos en los que debe transitar, sin olvidar el apoyo de lo público (lo colectivo) la plataforma de un modelo de desarrollo determinado y el trabajo por la







autenticidad. Para realizar una intervención cultural debemos tomar en cuenta un análisis de la realidad y de las opciones que se tienen para realizarla.

Las funciones y finalidades determinan cada proyecto cultural, los agentes e interacciones que intervienen en el mismo así como el establecimiento de las estrategias para realizarlo y los resultados obtenidos derivan en tres funciones principales de la gestión cultural (Tono, 2007: 32):

- a) Las normativas, que se refieren a las regulaciones entre el contexto y el proyecto que se desarrolla en él.
- b) Las de servicio, que se refieren a la normativa entre los usuarios y el proyecto.
- c) Las de fomento, que aluden a los sistemas y condiciones necesarias para que exista una adecuada relación entre los agentes que intervienen en el proyecto.

Existen diversos agentes que intervienen en la cultura, los cuales son personas u organizaciones, tanto de orden público, privado como asociativo. En cuanto al sector público tenemos a los agentes y organizaciones que pertenecen a la administración pública, por lo que trabajan para la ciudadanía y se relacionan con otros agentes similares. Por su parte, el sector privado se relaciona con otros agentes culturales, generalmente como proveedor de bienes y servicios; normalmente se realizan actividades con fines lucrativos. El sector asociativo comúnmente actúa con el sector público; sin embargo, también lo hacen con el privado en la compra y venta de servicios y productos. De la mezcla de los sectores anteriores están las empresas públicas, las fundaciones y las organizaciones no lucrativas.

En la gestión de la cultura actual existen tres tipos de líneas estratégicas: a) Formación de creadores, públicos y mediadores; b) Difusión cultural, que actúa en dos direcciones: acciones descentralizadas para acercar la cultura a la ciudadanía y fidelización de los públicos; y c) Apoyo a la creación artística; todas ellas complementarias a la política cultural.

Uno de los agentes culturales que cobra relevancia en las últimas décadas es el gestor cultural, considerado un profesional que gestiona y administra recursos destinados a un público. Existen diversas perspectivas acerca de qué es un gestor cultural. Por ejemplo, se caracteriza como: "aquella persona que coordina y sistematiza actividades culturales y sociales administrando para este fin recursos financieros y humanos, de origen público o privado". (Tono, 2007: 68) Es un mediador que trata con los distintos agentes para tratar de ayudarlos a cumplir su objetivo y obtener resultados que van dirigidos al espectador o público, es decir al otro.

Dicha mediación se encuentra en las distintas fases productivas de los procesos culturales, que desde la perspectiva económica son, como lo propone Juan Acha, producción, distribución y consumo. Para desarrollarlas se necesitan personas con cierta formación e idoneidad, que "tienen cuerpos de doctrina, conceptos, teorías, que explican, fundamentan y permiten su funcionamiento, y que son producto de una elaboración conceptual en gestión". (Bayardo, en Bobbio, 2008: 70) A pesar de conjuntar distintas disciplinas e incluso lógicas, todas trabajan por un fin común en el complejo campo de la cultura.

Según Bayardo, ha habido dos perspectivas fuertes en las que se la sitúa la gestión cultural, ellas son la de la mercantilización y la otra la de la institucionalización. En





la primera, las prioridades son la rentabilidad y sus productos; y en la segunda, la consolidación de las formas, lo académico y lo dominante. Es importante señalar que no se deben ver por separado ya que son procesos complementarios.

Aún cuando la gestión cultural tiene contactos con los distintos elementos de los que se compone la cultura, no se dedica a todos ellos con las mismas estrategias, pues cada campo tiene marcos de referencia propios con los cuales se tiene que trabajar. Las artes tienen su lugar específico. La creatividad y la exploración, que son sus puntos de origen, ocupan un lugar significativo en la gestión; sus productos se insertan rápidamente en el mercado o las instituciones; y es uno de los factores que acercan a la economía y a la cultura desde tiempo atrás, por el mercado cultural y el fomento al consumo.

Es en la diversidad cultural que la gestión debe trabajar previa observación, enfrentar a las distintas realidades que se presentan, no sólo en sus procesos sino también en el campo de la política y en la intervención social.

El gestor cultural se involucra con su entorno, es un mediador con fundamentos, instrumentos y destrezas y, según Winston Licona, asume, difunde, trabaja con cadenas de valor y acciones con el propósito de contribuir a desatar procesos de sinergias y transformaciones con y en los grupos sociales en busca de una mejor calidad de vida. Es por ello que debe desarrollar una visión amplia, capaz de experimentar y adaptar porque el escenario en el que transita es un ente vivo, de incertidumbre, turbulencia y complejidad.

Según Licona, los componentes de la Gestión Cultural tienen que ver con: a) La conceptualización que analiza y explica la cultura desde diversos puntos de vista, tales como el filosófico, el antropológico, el sociológico, el económico y el político; b) Los fundamentos que la contextualizan, es decir, los discursos operantes de las políticas culturales y los entornos en que se aplican; y c) Las metodologías, los instrumentos y destrezas que le proporcionan la gerencia a través de la planificación estratégica, la formulación y ejecución de proyectos socio-culturales, el mercadeo, la dirección, seguimiento y evaluación de la intervención en los ámbitos, público, privado y asociativo, para finalmente poder valorar los resultados, los beneficios sociales, económicos y culturales.

Los gestores culturales, como agentes que contribuyen al desarrollo del entramado social, requieren apoyarse en la creación de los procesos de socialización. Su vínculo con la comunidad les hace tener una idea más exacta sobre sus necesidades y propuestas, independientemente de las tareas que realicen las instituciones, ya que son especialistas en el campo de la cultura, lo cual significa que han construido "su sentido de identidad... (que)... es la característica distintiva del modo en el cual un sistema individual construye la diferenciación del sentido de sí mismo" (Maass, 2006: 40). Asimismo, han incrementado su capital cultural a lo largo de su vida, lo que les permite conocer mejor a los agentes que participan en la cultura. El desarrollo de sus capacidades de comunicación es esencial para entablar diálogos y estimular la participación; ser capaces de trabajar en equipo y saber negociar, de tal modo que puedan conectar a los actores que intervienen en los procesos culturales.

Conocer y comprender las herramientas de las que se vale la gestión cultural muestra







un claro panorama en el que tanto los artistas como los dedicados a otro quehacer de la cultura, pueden precisar con una mayor seguridad el cumplimiento de los objetivos, ya sea que se inicien en esta disciplina o contraten a alguien que lo haga por ellos.

No existen modelos para lograr el éxito, se requiere de un equipo de trabajo de distintas disciplinas para mantener una visión global, lo que determina ampliar los conocimientos de las diversas áreas que forman parte del proceso de gestión y diseño de las exposiciones, entre las que tenemos a la obra misma, el creador, el curador, los espacios expositivo y otros agentes culturales, relaciones que los artistas deben procurar porque les proporcionan una mirada distinta y objetiva sobre lo que pueden hacer con sus productos. Los "hallazgos artísticos" surgen de un trabajo sostenido y del ejercicio de la creatividad, pero luego tienen dificultades para encontrarse con los equipamientos capaces de receptorlos y disponerlos para los destinatarios o ciudadanos" (Marchiari, en Bobbio, 2007: 23); ya no hay cabida para el artista en solitario que produce y espera ser descubierto, si tiene a la mano las herramientas que le posibilitan y facilitan movilizarse dentro de un ambiente ya de por sí difícil y cambiante.

Hace unas cuantas décadas que las consultorías y departamentos de marketing forman parte permanente o eventual tanto de los museos como de las instituciones culturales, lo que provoca que el arte se encuentre en contacto con un mercado en apariencia ajeno a la cultura. El hecho de que se expandan las posibilidades de venta y que los intérpretes o artistas puedan vivir de su trabajo, los coloca en un puesto singular dentro de la economía. El arte como negocio nos lleva a pensar en los mercados del arte que han estado presentes históricamente: desde los marchantes, haciendo venta y promoción directa, hasta las casas de subasta, las galerías, los agentes y representantes, los museos, ferias y bienales.

Cada artista o productor debe estar al tanto de lo que sucede en las empresas culturales y artísticas, pensar cuál es el camino que quiere seguir desde que tiene el producto en sus manos hasta que se encuentra exhibido en algún espacio, difundido, comprado, vendido, ofertado, presentado como proyecto.

Es necesario hacer un paréntesis para hablar sobre los proyectos artísticos. Digamos, pues, generalmente existen formatos o planillas para ser llenados, el artista se enfrenta a estas formas rígidas en las cuales colocar su trabajo y le faltan herramientas adecuadas para hacerlo, desde el planteamiento de los objetivos hasta los indicadores que medirán el cumplimiento con lo pactado.

Esta situación está íntimamente relacionada con la gestión cultural, cuya tarea es facilitar estos procesos, indicar los pasos; tomar en cuenta los aspectos legales de comercialización de las obras, tales como: los derechos de autor, los de reproducción, los exclusivos, promocionales, sobre obra por encargo, el manejo de contratos, el establecimiento de la compra-venta, los certificados de autenticidad y en general todos los documentos legales para los negocios del arte.

La gestión también involucra la obtención de financiamiento de los proyectos artísticos, que no sólo comprende la creación de las piezas, sino también el pago a las personas involucradas para llevarlo a cabo. Del sector público y privado se pueden obtener becas, inversiones, co-inversiones y residencias, que tienen como requisito organización y





planificación. En algunos casos, los colectivos de artistas manejan la autogestión que complementa o sustituye la falta de financiamiento de espacios oficiales o empresas comerciales, por lo que buscan otras alternativas como la coproducción, el patrocinio, subsidios gubernamentales, recuperación de fondos a través de taquilla, obtención de premios, canjes o auspicios; son conscientes de los mecanismos de legitimación que tiene cada interlocutor y cómo es que debe manejarse con cada uno, cómo establecer los intercambios claros y que puedan cumplirse, qué es lo que se les pide a cambio de lo que están obteniendo.

## 2.2 Los proyectos artísticos. Su situación y crecimiento

Cuando se tiene diversidad de ideas lo recomendable es que se evalúen las posibilidades, alternativas y dificultades con las que podemos enfrentarnos para su realización; partir del caos para seleccionar, purificar e identificar lo que nos interesa y poner en acción el objetivo al que queremos llegar. Alcanzar el orden requiere de claridad, tanto para empezar como para explicar a otros cuáles son nuestras intenciones, es de ahí que surgen las modificaciones y permiten replantear las metas que alcanzaremos; verificar los recursos con los que contamos, tanto humanos como financieros; el tiempo de realización y la prioridad de las acciones.

Es conveniente que vayamos de lo general a lo particular para una mejor concepción de los proyectos, empezando por el contexto de las políticas culturales, a la vez públicas, que conllevan normas que orientan a los diversos actores e instituciones involucradas en el proceso de desarrollo cultural.

A partir de dichas políticas se generan los planes, que son la suma de programas que buscan objetivos comunes, ordenan los objetivos generales y los disgregan en objetivos específicos que van a constituir a su vez los objetivos generales de los programas. Se trata de una estrategia que comprende todo lo que se tiene planeado hacer durante un periodo determinado de tiempo, como por ejemplo el Plan Nacional de Cultura.

Los planes y las acciones, ya sean gubernamentales o institucionales, se ven influidos por las directrices políticas y es entonces cuando ciertas manifestaciones culturales reciben beneficios para su desarrollo; otras veces, como lo es en México, las políticas estatales también destacan el desarrollo y plenitud de ciertas organizaciones, grupos o colectivos porque coinciden con la idea de cultura que se tiene en ese momento. Es por esta razón que los artistas deben estar atentos a las orientaciones políticas y ejercer cierta presión para que no todo esté predeterminado desde las políticas oficiales y esto dé lugar a que se monopolicen los apoyos, sobre todo en materia financiera, de espacios y de difusión. La participación de los artistas en los grupos culturales y de opinión son fuentes de información primaria para identificar las necesidades inmediatas del medio artístico, así como su relación con los gestores culturales y las instituciones con poder de decisión, como la Comisión de Cultura de la Cámara de Diputados y su inserción en las redes culturales que no han sido atendidas y en ocasiones detenidas por la falta de cooperación de los propios agentes culturales.

Dentro de los gobiernos o instituciones, los planes de desarrollo cultural o actividades artísticas determinan los programas, los cuales contemplan los objetivos propuestos







tomando en cuenta su alcance e impacto. Los planes dan estructura y sentido políticas culturales concretas a través de líneas estratégicas; constituyen un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, establecen prioridades de la intervención, identifican y ordenan los proyectos, definen el marco institucional y permiten la asignación de los recursos a utilizar.

Aquí observamos más especificidad, se ubican los proyectos y se les asignan los implementos para su realización. En los planes de cultura, una de las vertientes es la de las artes y dentro de ésta, cada una de sus disciplinas. Los proyectos representan un recurso a través del cual se identifican sus diferencias, sus necesidades, sus espacios y su público o receptores. Por ejemplo, en el caso mexicano los festivales culturales están diseñados a partir de los programas estatales de cultura.

Tanto a nivel nacional como internacional existe este tipo de planificación, lo que determina cuáles son las direcciones a seguir en cuanto a la cultura, se distribuyen para apoyar o conmemorar a ciertos autores o intérpretes, difundir cierto patrimonio y vincularlo con el turismo, recuperar espacios e integrar a la comunidad, reconocer el desarrollo cultural de cierto lugar, vincular los productos culturales con los programas educativos vigentes, entre otras asuntos.

Es cierto que se puede desarrollar una actividad cultural sin un proyecto formal previo, pero esto equivale a aventurarse y trae de la mano la posibilidad de que no se logre, de que no se haga con el presupuesto designado o en el tiempo requerido o que no tenga audiencia. Es decir: contar con un proyecto es fundamental.

El diseño de un proyecto lleva tiempo, requiere de herramientas y tiene un método a seguir. La mayor experiencia no puede sustituir del todo a un proyecto. No es fortuito que hoy en día existan proyectos alternativos y equipos profesionales dedicados a garantizar la calidad de los proyectos y facilitar el proceso de diseño e implementación. Para Roselló hay tres criterios básicos para trabajar por proyectos:

Primero, asumir que se debe trabajar por proyectos considerándolos una herramienta útil para llevar a buen fin lo que se planea, que es un documento que desde el exterior será evaluado para su aprobación, financiamiento o difusión, que no sólo sirve para esa etapa sino que se seguirá consultando en el camino y que para el interior será muy extenso y detallado mientras que para el exterior es más breve y específico.

Segundo, que no existe un esquema único que sirva para todos los proyectos y que si los hay se deben considerar una guía de ayuda, ya que cada proyecto tiene sus propias características, tales como el tema, la disciplina, la amplitud, la novedad, etc.

Tercero, que el orden en el que se ejecutan las fases del proyecto no necesariamente fue en el que se redactó, a veces se empieza programando los recursos, después el equipo de trabajo, se regresa en el contenido, pero al final es una estructura cuyos componentes sostienen un diálogo, se acompañan y hasta se contradicen, pero finalmente se complementan. (Roselló, 2006: 5)

Para contextualizar los proyectos debemos entender los conceptos más empleados en el sector cultural. Un plan que es "el conjunto de grandes líneas directrices que orientan una voluntad de intervención. Se plantea a nivel general, de amplia base conceptual, filosófica o política. Un plan suele trazarse a mediano o largo plazo y acostumbra abarcar un amplio conjunto de temas o aspectos incluidos en él". (Roselló, 2006:



6) Como los planes estatales de cultura en México, en los que a partir de intereses nacionales y estatales se planifica grosso modo lo que se hará en un periodo de varios años.

Un programa es la concreción del plan, reúne las líneas directrices y las aplica aun aspecto concreto, por sectores, por edades, por funciones, por espacios, etc.

El proyecto, que es la línea más operativa, desarrolla los programas y los materializa en acciones concretas; es decir, es la unidad mínima de actuación y se delimita en actividades o acciones. "Definir un proyecto consiste en trasladar un programa a unos espacios acotando los recursos disponibles". (Tono, 2007: 36) Los proyectos materializan las líneas programáticas en acciones, actividades o tareas, lo cual involucra el análisis del entorno, la planificación, implementación, ejecución y evaluación de las ideas.

El siguiente gráfico sintetiza las ideas expuestas anteriormente.



### ORDEN PLAN-PROGRAMA-PROYECTO

El origen de cualquier proyecto es una idea o concepto, del cual van a surgir actividades concretas, correlacionadas y compaginadas entre sí, que se hacen para dar forma a productos o servicios, por ejemplo una serie de esculturas o una puesta en escena. Para poder llegar al punto de la ejecución se involucran en el proceso los recursos humanos, técnicos y financieros. Evidentemente, los resultados pueden variar, con mayor razón porque en esta situación se combinan la subjetividad y la objetividad.

Para concretar el proyecto se requiere de un proceso de reflexión y de relacionar permanentemente la teoría y la práctica, de prevenir y anticipar el resultado, de negociar, cogestionar y trabajar en equipo. Tiene una dimensión temporal, ciertas exigencias y esencialmente el proceso creativo, que es de donde parte la visión de lo que se quiere lograr empleando medios instrumentales.

Se pueden identificar, de manera general, cuatro partes en el ciclo de un proyecto (VAA, 2009: 17):

1. Diseño y formulación. Cuando se desarrolla y redacta un proyecto se deben tomar en cuenta dos aspectos: el diseño, que va desde observar, comprender hasta describir

sus características, objetivos y definiciones; y la formulación del proyecto, en la que se definen claramente los contenidos apoyados en una estructura o esquema.

2. Gestión de recursos. Esta parte es crucial pues de su realización depende el éxito de la planeación hecha; aquí se incluyen los recursos financieros, humanos y materiales.

3. Producción/Ejecución. Es aquí donde se pone en práctica lo planeado, el cómo y dónde. Para que esto sea correcto, nos debemos enfocar en los objetivos y metas planteadas, considerando que el proyecto es un documento de consulta permanente. Es en esta fase que se produce el proyecto.

4. Evaluación. Es un factor esencial, pero poco empleado. Se puede realizar en cualquiera de las otras fases del proyecto; aquí se identifica la pertinencia de los objetivos y aspectos centrales. Sirve para monitorear el cumplimiento de las metas y de manera general el proyecto.

Para mostrar la articulación de los elementos mencionados se presenta este gráfico.



**CICLO DE UN PROYECTO**

En el caso de estar asociados como organización o colectivo, los proyectos proceden de la siguiente manera:

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





Existen usualmente dos puntos de partida para empezar a elaborar un proyecto cultural. Por un lado están los que surgen del proceso creativo de un artista o colectivo, que está determinado por sus códigos personales, su formación o trayectoria artística; cada creador está estrechamente vinculado con el mundo en el que vive y dadas las circunstancias, este proceso lo hace concebir un proyecto de carácter único. El otro punto es el de los proyectos de organizaciones o instituciones, cuya tarea es la de promover y apoyar el desarrollo cultural y social de acuerdo a su misión o finalidad, lo que conlleva apoyar de diversas maneras el trabajo de los creadores, por lo que los proyectos se originan como soluciones a las necesidades de la organización.

Esta forma de trabajar para la dinamización de la cultura sirve en cualquier ámbito de la vida cotidiana, cuando es algo pequeño y dominamos la situación lo hacemos casi automáticamente, en tanto que cuando es un proyecto mayor y hay que involucrar a otros, se es más previsivo y se actúa con más reservas.

Plantear los proyectos con un formato y contenidos adecuados por escrito tiene una doble finalidad: la primera es que cualquier acción cultural necesita una conveniente planificación para tener mayores posibilidades de éxito, ya que se cometen menos errores y se logra un avance significativo; la segunda es que este documento se convierte en un medio de comunicación para que otros evalúen la claridad y coherencia de cada uno de los aspectos de la iniciativa.

Diseñar un proyecto aporta diversos beneficios, entre éstos, el optimizar los recursos para conseguir máximos resultados, lo que en la cultura es muy frecuente. En efecto, se exigen buenos resultados con los mínimos recursos. Si contamos con una planificación, ésta nos permite tener más ventajas y aprovechar mejor los recursos para cumplir con los objetivos. Asimismo, se rompen esquemas de planificación ineficientes, superando de manera definitiva la resistencia al cambio. El uso de las herramientas de la gestión genera una renovación en el sistema de trabajo y produce un útil proceso de reflexión y generación de ideas, pues aun cuando un proyecto esté funcionando, siempre es conveniente evaluarlo y actualizarlo, la rutina sólo produce limitaciones. Incluso se puede aprender o practicar el llegar a acuerdos a través de la confrontación o la incertidumbre. En suma, incluso cuando se tenga mucha experiencia en alguno de los aspectos señalados, es conveniente compartir puntos de vista, confrontar criterios y llegar a consensos.

El diseño de un proyecto orienta nuestras acciones y conlleva la costumbre de dar seguimiento y llevar el control para comprobar la eficiencia de su desarrollo y disponer de un documento escrito para presentarlo en cuanto haya ocasión, de tal forma que su contenido sea persuasivo y por lo tanto aprobado. Este es un documento de consulta, ya sea para nosotros mismos, para el equipo de trabajo, los patrocinadores o las instituciones u organizaciones que hayan colaborado. Así, se facilita la intervención de todo el equipo, ya que cada uno tiene conocimiento de sus funciones y asume la responsabilidad que le corresponde.

Otro beneficio de contar con un proyecto es el estímulo y la cohesión de profesionales en la materia. A los nuevos miembros del equipo de trabajo se les puede incorporar muy fácilmente, ya que se les muestra un trabajo lógico y ordenado, con previsiones y prioridades. El trabajo ordenado y eficiente fomenta la cooperación de personas e





instituciones, lo que resulta más productivo, de la misma manera que se ofrece una imagen de seriedad que tiene mayor poder de convencimiento.

Cada vez son más las oportunidades que se presentan para realizar proyectos culturales y en especial artísticos, las instituciones nacionales e internacionales ofrecen convocatorias de apoyo al desarrollo de los creadores e intérpretes, son oportunidades para favorecer el proyecto.

### 2.2.1 Las convocatorias, becas, concursos y financiamientos

La cultura y las artes han requerido de financiamiento de diversos agentes, ya que por sí mismas no tienen la posibilidad de generar los recursos suficientes para la producción: "tal financiamiento responde a un proceso complejo de relaciones y cruzamientos en materia de precios, subsidios, partidas presupuestarias, exenciones fiscales, tributos impositivos, recursos específicos, transferencias financieras, aportes de fondos especiales, de fundaciones, iniciativas y acciones de mecenazgo, además de aportes institucionales e internacionales" (Harvey, 2003: 40) con lo cual podemos percibir que existen recursos disponibles para dichas disciplinas, dado lo cual se estructuran los formatos para asignarlos.

Las convocatorias son la forma tradicional de ofrecer financiamiento, apoyo parcial o total de proyectos u asignar premios, en ellas se describe la institución u organización que hace el llamado, a quiénes va dirigida, la fecha de apertura, los requisitos de presentación del proyecto o trabajo realizado, entre los cuales se encuentran los formatos, materiales, técnicas; la fecha límite de entrega o cierre de convocatoria y las reglas que tiene el comité organizador, el jurado y los premios o cantidades que se entregarán en caso de resultar ganador alguno de los participantes. Esto se hace público a través de diversos medios y con anticipación suficiente para que aquellos que deseen inscribirse tengan tiempo de preparar su material, llenar las solicitudes y formularios, además de reunir los documentos necesarios. Cada convocatoria es distinta, el orden de sus elementos, la cantidad de información, el tiempo para entregas y demás elementos son determinados por cada institución según sus intereses, prestigio y necesidades de la organización.

En el mundo se perfilan dos grandes líneas generales de modelos de financiamiento para la cultura, el primero se refiere a la creación de fondos específicos para financiar cierta actividad cultural y el segundo comprende fondos para financiar globalmente todas o casi todas las actividades culturales y artísticas de un país. A nivel internacional, unas décadas después de la Segunda Guerra Mundial, en Inglaterra se creó el Consejo Nacional de las Artes, que era un moderno modelo de financiamiento; cada país adoptó según sus necesidades este modelo. En Argentina se creó el Fondo Nacional de las artes en 1958, que dispuso modalidades reglamentarias diferentes para el financiamiento de las artes. En México se crea el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes en 1988.

Es a través de los años que surgen fondos y establecimientos especializados de financiamiento de la cultura y las artes, con especificaciones y modalidades propias de cada país. En México el Estado asigna recursos a la educación y al fomento y



promoción de la cultura. Para 2011 éstos fueron de 12 mil 059 millones 916 mil 239 pesos de acuerdo con el informe de la Cámara de Diputados, los cuales se asignan a la Secretaría de Educación Pública, y se ejercen a través del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Cada entidad federativa y el Gobierno de la Ciudad de México asignan sus propios presupuestos, a los que se añaden los de la Federación. Además de los fondos mencionados existen otros agentes tales como los gobiernos estatales y municipales, las aportaciones de asociaciones filantrópicas y de la sociedad civil.

Dentro de las modalidades de financiamiento están las becas, que son ayudas financieras, que provienen de fondos públicos o privados, las cuales se conceden a estudiantes, investigadores o productores para llevar a cabo sus estudios, investigaciones o producción durante un periodo determinado.

Existen diversas vías para la distribución de los recursos. Según los datos que presentó en 2011 el CONACULTA a través de su sitio en internet ([www.e-culturamexico.gob.mx](http://www.e-culturamexico.gob.mx)), tenemos las siguientes convocatorias de nivel nacional:

- Catálogo de Estímulos a la Creación

Más de 600 convocatorias de premios y apoyos a proyectos artísticos y culturales que se ofrecen en México ([enlace al Sistema de Información Cultural](#)).

- Premio Nacional de Ciencias y Artes

Reconocimiento asignado por el Gobierno de la República a los mexicanos que han contribuido al enriquecimiento del acervo cultural del país, al progreso de la ciencia, de la tecnología, del arte o de la filosofía.

- Fondo Nacional para la Cultura y las Artes

Institución orientada a estimular la creación artística y cultural a través del financiamiento a proyectos de calidad.

- Premios INAH

Reconocimientos a los mejores trabajos de investigación y tesis en nueve ramas de la antropología y la historia.

- Premios Bellas Artes de Literatura

Concursos literarios coordinados por el INBA y diversas instituciones culturales de los estados.

- Instituto Mexicano de Cinematografía

Apoyos, programas, concursos y convocatorias de cine.

- Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias

Programa de estímulos a proyectos de cultura popular e indígena que desde 1989 opera el CNCA conjuntamente con los gobiernos de los estados.

- Premios de la Dirección General de Publicaciones

Dirigidos a proyectos relacionados con la creación literaria para niños y jóvenes y con el diseño y la promoción de la lectura.

- Premios de Literatura Tierra Adentro

Convocatorias para escritores jóvenes en los diversos géneros literarios y a editores de revistas de arte y cultura.

- Sistema Nacional de Fomento Musical

Concursos de composición y arreglo musical para grupos corales, bandas y orquestas.

- Programa de Estímulos a la Creación y al Desarrollo Artístico de los Estados Fondos integrados por los gobiernos de los Estados y el CONACULTA para el desarrollo de proyectos de creadores, ejecutantes, grupos artísticos y promotores del patrimonio cultural.
- Fondo de Apoyo a Comunidades para Restauración de Monumentos y Bienes Artísticos (FOREMOBA 2009)  
Apoyos financieros, asesorías y dictámenes técnicos para la restauración y conservación de bienes inmuebles y artísticos de propiedad federal.

Además se incluye otra categoría llamada sitios de interés, en la que se encuentran las becas, programas, premios y financiamientos convocados por instituciones culturales de América, Asia y Europa.

En América Latina encontramos en 2011:

- Convocatoria CIUDOC para la producción de documentales sobre ciudades en América Latina

Dirigida a todas las personas, principalmente a jóvenes y organizaciones de América Latina que estén interesadas y comprometidas con divulgar y dar a conocer problemas, retos y propuestas sobre nuestras ciudades contemporáneas. Está dotada de cinco apoyos de 4 mil euros cada uno.

- Premio de Literatura Latinoamericana y del Caribe Juan Rulfo

Dotado de cien mil dólares, reconoce la trayectoria y la trascendencia de la obra de un autor.

- Premio Casa de las Américas

Pueden concursar obras inéditas en los géneros de poesía, cuento y ensayo de tema histórico social.

- Premios Juan Rulfo (Novela Corta, Cuento y fotografía)

Convocados por Radio Francia Internacional, Instituto Cervantes, Casa de América Latina, Instituto de México en París/CONACULTA y la Unión Latina.

- Premio Hispanoamericano de Poesía para Niños

Dotado con \$200,000 y la edición del libro por el Fondo de Cultura Económica.

- Encuentro Hispanoamericano de Video Documental Independiente Contra el silencio todas las voces

Tiene el propósito de difundir una muestra representativa de la obra de los videoastas independientes hispanoamericanos.

- Festival Internacional de Cortometrajes "La Noche de los Cortos"

Ventana y una ocasión para que los jóvenes cineastas puedan mostrar sus trabajos y conozcan a otras personas relacionadas con el mundo del cine —y del cortometraje en especial—facilitando el intercambio de ideas en un ambiente distinto e informal.

En los Estados Unidos:

- Comisión México-Estados Unidos para el Intercambio Educativo y Cultural (COMEXUS)

Entendimiento bilateral a través del intercambio educativo. Administra los programas de becas Fulbright-García Robles.

- Becas del Programa para Artes Audiovisuales de Nueva York (National Video



## Resources)

Entre sus principales objetivos se encuentra la creación de nuevos públicos para el cine y el video independientes.

- Ford Foundation International Fellowships Program (IFP)

Programa Internacional de Becas de la Fundación Ford

- Ford Foundation Media, Arts and Culture

Fortalece programas relacionados con sistemas de información y el desarrollo del arte y la cultura en beneficio de la sociedad.

- Programa de Residencia Rockefeller/LACS 2005-2006

- Centro de Estudios de América Latina y El Caribe

Fomenta estudios de posgrado en torno a la problemática socioeconómica de los países de América Latina.

- Rockefeller Foundation. The programs of creativity and culture

Programas de apoyo a la creación y la cultura de la Fundación Rockefeller.

- TheFulbright Program

Promueve el entendimiento entre Estados Unidos y otras naciones a través del intercambio de personas, conocimientos y habilidades.

- ThePollock-KrasnerFoundation

Asigna financiamientos durante un año a proyectos de artistas visuales.

- Lee Krasner Awards

Premio Lee Krasner

Asigna becas de 30 mil dólares anuales, durante tres años, a artistas de 70 años en adelante.

## En Europa:

- Becas de posgrado SantandarAbbey para latinoamericanos y españoles

Abbey, parte del Grupo Santander ofrece becas de postgrado para la realización de Master en la Oxford Brokes University. Se entregarán anualmente 6 becas de 5,000 libras y 2 de 3,000 libras.

- Becas de la Fundación Carolina

Promueven las relaciones culturales y la cooperación en materia educativa y científica entre España y los países de la Comunidad Iberoamericana de Naciones, así como con otros países con especiales vínculos históricos, culturales o geográficos

- Becas MAE de la AECID

Becas del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación-Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo para ciudadanos extranjeros y españoles de estudio en España y en el exterior

- Coimbra Group Scholarship Programmes for Latin America

Programa de Becas del Grupo Coimbra para América Latina

- Consorcio Britmex

Apoya estudios de posgrado de un año en Inglaterra en las áreas de Ciencias Sociales, Ciencias Políticas, Derechos Humanos, Medio Ambiente, Ingeniería, Periodismo y Sistemas, entre otras.

- Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER)



Proyecto que se enmarca dentro del mundo universitario y de la formación con un planteamiento que va más allá de las fronteras nacionales para convertirse en una experiencia conjunta entre España y América Latina

- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España

Con sede en Madrid, difunde concursos internacionales de diversas disciplinas artísticas.

- Premios de la Casa de América

Promueve convocatorias internacionales en las áreas de educación, literatura, ciencias sociales y tecnología y artes escénicas, entre otras

- Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD)

Fomenta prácticas profesionales en todos los ámbitos relacionados con la ciencia, la investigación, la lengua y la enseñanza

En Asia:

- Página del Consejo de Becas de China, organismo sin fines de lucro que apoya a estudiantes chinos y a extranjeros que desean estudiar en China

- Agencia de Cooperación Internacional del Gobierno del Japón

Promueve estancias técnicas de alto nivel en el país oriental en las áreas de salud, computación, diseño industrial, administración, ingeniería, robótica, ciencia en materiales, biotecnología y energía renovable, entre otras.

- Fundación Japón

Contribuye a la cultura mundial a través de la implementación eficiente y comprensiva de actividades de intercambio cultural internacional.

- The Matsumae International Foundation

- Fundación Internacional Matsumae

Apoya estudios de posdoctorado con duración de tres a seis meses en Japón

De Organismos Internacionales:

- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) Entre sus funciones está el fomento de la cooperación cultural y científica de España con los países en vías de desarrollo

- Fondo Internacional para la Promoción de la Cultura (FIPC)

Ayuda a los creadores y empresarios culturales a hallar un complemento de financiamiento para sus proyectos

- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC)

Información general sobre becas de perfeccionamiento y subsidios para viajes y estudios asignadas por la UNESCO

- Institute of International Education (IIE)

Instituto de Educación Internacional

Fomenta el intercambio profesional y académico entre los Estados Unidos y otros países

- Programa de Becas para Artistas UNESCO-Aschberg Fonca

Fomenta la promoción profesional de jóvenes artistas, brindándoles oportunidades de formación permanente en instituciones especializadas

- Programa de Becas para Latinoamericanos en la Unión Europea (Programa



Alban)

Cubre estudios para posgraduados y formación especializada para profesionales latinoamericanos, futuros cuadros directivos, en instituciones o centros de la Unión Europea

- Programa de Intercambio y Movilidad Académica (PIMA)

Fortalece la cooperación interuniversitaria y fomenta el desarrollo de la dimensión iberoamericana de la enseñanza superior

Esta no es toda la información existente, existe otra fuente confiable de las becas, apoyos y financiamiento de la cultura y las artes que es la Secretaría de Relaciones Exteriores, año con año distribuye un CD con los datos pertinentes además de su página web, así como la UNESCO y los Planes y programas internacionales, tales como la Cooperación Cultural Europea.

Como podemos observar la oferta es amplia, sin embargo no todos los que están trabajando en la cultura y el arte están informados acerca de esta situación; se tiene la idea de que es complejo llenar los documentos que cada una de las organizaciones solicita, sin embargo las instrucciones son claras y precisas y los requisitos son similares. Esto muestra las estrategias que tanto el gobierno como la iniciativa privada y las organizaciones no gubernamentales, emplean para distribuir los recursos y alcanzar metas palpables, no sólo para cumplir con los resultados de sus propuestas sino también para activar la participación de los actores.

Según Harvey dentro de los distintos mecanismos de financiamiento, reintegrable o no reintegrable, clásicos o tradicionales, existen diversas categorías: los programas de subvenciones, para facilitar recursos en efectivo o en especie; los regímenes de otorgamiento de premios nacionales y especiales, con gran aporte a los beneficiarios; los sistemas de pensiones vitalicias, asignados por distinciones máximas en cada especialidad; las distinciones y condecoraciones al mérito cultural, que pueden ser no económicas sólo de prestigio; y los sistemas específicos de préstamo cultural, que son innovaciones al reconocimiento de la cultura en el ámbito de la economía.

“El financiamiento y la instrumentación de programas de apoyo a las actividades culturales y artísticas, en especial de las llevadas a cabo sin fines de lucro, mediante la adjudicación de subvenciones no reintegrables, constituye una de las prácticas más utilizadas por la política cultural gubernamental y por los organismos oficiales y fundaciones en el mundo.”(Harvey, 2003: 492) Lo cual nos indica las posturas de la política de financiamiento de la cultura, que generalmente se dedican a solucionar total o parcialmente alguna necesidad, alentar la producción y reconocer la participación de la sociedad civil; la subvención es considerada como un mecanismo estratégico y que ha sufrido modificaciones a través del tiempo.

Por otro lado las organizaciones no gubernamentales apoyan de manera decisiva a la cultura y las artes, se distribuyen recursos con normas claras y se resuelve asignarlos con base en criterios diversos, la modalidad de apoyo a proyectos específicos, es parte de la práctica de las subvenciones.

Actualmente las instituciones han decidido dejar de asignar apoyos a fondo perdido (aquellos que no piden retribución), el financiamiento ya no es total, se requiere que

exista un aval que respalde los proyectos, de tal forma que exista una garantía de la calidad y compromiso del solicitante, dicho aval debe ser una institución pública o privada, de tal forma que la responsabilidad sea compartida.

Todo tipo de financiamiento o apoyo con recursos lleva por añadidura una contraprestación, a la cual se debe prestar una atención acuciosa, tanto en los objetivos como en los medios, derechos, deberes y obligaciones recíprocos, asimismo en los criterios de la actividad, la evaluación y la rendición de cuentas, ya que si se descuida el control de los recursos y el tiempo se puede perder el financiamiento y una gran posibilidad de no volver a recibirlos. Por tanto "debe reducirse el riesgo de desviaciones en el cumplimiento de los fines del proyecto objeto del beneficio de una subvención, mediante el control del movimiento de fondos y la exigencia de la rendición de cuentas en tiempo y forma." (Harvey, 2003: 505) Ya que los recursos no abundan en la cultura, lo que existe ha de ser empleado adecuadamente para poder planificar lo que se hará en el futuro.

### 2.3 La administración. Herramienta de fácil empleo.

Conforme la American Management Association la administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros. Dentro de sus características se encuentran la universalidad, es decir, se puede aplicar en cualquier ámbito; el valor instrumental, como medio práctico para lograr resultados; la unidad temporal, porque temporalmente sus partes existen simultáneamente; la amplitud de ejercicio, por su aplicación en todos los sistemas; la interdisciplinabilidad, porque se apoya en otras disciplinas y la flexibilidad porque se puede adaptar según el ámbito donde se aplique.

Según Henri Fayol existen catorce principios de administración, flexibles y susceptibles de adaptarse a las distintas necesidades de las organizaciones.

1. División del trabajo, se refiere a la especialización de tareas, una organización que permita la especialización, para que se produzca más con el mismo esfuerzo.
2. Autoridad y responsabilidad, no puede haber autoridad sin responsabilidad, la responsabilidad es el contrapeso indispensable de la autoridad.
3. Disciplina, se refiere a la obediencia y a la presencia de respeto de acuerdo a las normas establecidas en la empresa.
4. Unidad de mando, un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, pues se pueden suscitar conflictos.
5. Unidad de dirección, se refiere a que debe haber un solo jefe y un solo programa para coordinar el conjunto de operaciones que persiguen un mismo fin.
6. Subordinación del interés individual al general, debe ser más importante el interés de grupo que el interés personal, no se debe perder de vista el interés general en provecho de la empresa.
7. Remuneración al personal, el trabajo del hombre debe ser pagado y este pago debe ser justo, según las jornadas de tiempo, tarifas por tarea o por trabajo a destajo. Reflexionó en cuanto a bonos, participaciones de utilidades, pago



de directores de nivel medio y superior, pago en especie, trabajo pro bienestar (higiene y seguridad) e incentivos no monetarios.

8. Descentralización vs centralización, los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida de lo posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior.
9. Jerarquía, debe haber una cadena de mando, niveles de comunicación y autoridad que deben ser respetados, para evitar conflictos e ineficiencias.
10. Orden, debe haber "un lugar para cada persona y cada persona en su lugar".
11. Equidad, establece que todo superior debe ser justo, debe tener la voluntad de ser equitativo.
12. Estabilidad del personal, es preciso que haya estabilidad en el personal para que se desarrolle el empleado.
13. Iniciativa, es muy importante la creatividad para lograr el desarrollo de la organización.
14. Espíritu de grupo o unión del personal, se debe crear un espíritu de grupo.

La falta de aplicación de los principios anteriormente mencionados, no necesariamente al pie de la letra, provoca desestabilización en las organizaciones y aún más en los equipos de trabajo pequeños y que tienen una relación más personal que de colaboradores; por ejemplo un artista puede trabajar solo en la producción, pero no siempre lo puede hacer en la distribución y consumo del producto, por lo que el equipo que lo acompañe en dichas tareas debe tener plena conciencia del modo de trabajo profesional basado en una correcta administración para obtener resultados positivos.

Aún cuando se mencionaron principios generales de la administración y estos se pueden aplicar a la cultura, ésta tiene en sus organizaciones aspectos diferentes, Martinell reflexiona sobre las organizaciones culturales y comenta que normalmente algunas son productoras de bienes o distribuidoras de servicios, pero no lo hacen con un estudio previo de quiénes los recibirán. Menciona que sus productos son difícilmente almacenables, pues existen enormes dificultades para ordenar y distribuir los productos o servicios temporalmente, la planificación funciona en lógicas diferentes. Por último, no se pueden hacer controles previos de calidad, el elemento subjetivo no permite posibilidades de racionalización en este sentido.

La problemática general de las organizaciones se puede analizar de la siguiente manera: Los objetivos y estrategias difícilmente pueden cambiarse, se gerencia con poca o nula profesionalización, los sistemas de organización tienen obstáculos para incrementar la productividad y generalmente los costos son crecientes, las estructuras directivas suelen compartirse y existe una gran influencia del sector público. Todo sucede porque existen diversos intereses coludidos, porque existe poca, nula o una mala evaluación, porque es difícil medir la rentabilidad social puesto que la evaluación es cualitativa, no se tienen claros los objetivos y su relación con los indicadores, no hay planificación basada en la previsión o no se ha tomado en cuenta al público y su contexto.

La administración es un proceso, Hitt describe cuatro actividades básicas para

realizarla, primero está la planificación que implica pensar con antelación las metas y acciones y que es guía para alcanzar los objetivos, en esta actividad el tiempo y las relaciones son factores fundamentales a estimar. También está el organizar, que ordena y distribuye el trabajo y los recursos de manera que se puedan alcanzar las metas; enseguida se encuentra la dirección o coordinación, que implica encauzar, influir y motivar a los involucrados para que realicen tareas esenciales y por último el control, que sirve para establecer los estándares de desempeño, medir los resultados y compararlos, así como tomar medidas correctivas, todas estas funciones están interrelacionadas. (Hitt, 2006: 10) La siguiente imagen muestra el orden de los elementos del proceso administrativo.



### ACTIVIDADES BÁSICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Una de las habilidades que se deben desarrollar dentro de la administración es la de evaluar las capacidades de los demás y fomentar el desempeño eficaz de los individuos para determinar las necesidades de capacitación y asignar las responsabilidades correspondientes. Las personas también son recursos de las organizaciones que realizan un trabajo para mejorarlas.

Todos los recursos son finitos, es por eso que hay un límite en su disponibilidad y se deben desarrollar las destrezas para su uso eficaz, es primordial conocer a los involucrados y relacionar sus capacidades con sus labores. Se trata de un trabajo de integración, ya que las actividades se encuentran fragmentadas y frecuentemente no ocurren de manera lógica y secuencial.

Una de las constantes paradojas a las que se enfrenta la administración, actualmente, es mantener de forma simultánea la consistencia y la flexibilidad; se necesita coherencia en el trabajo en equipo, pero a su vez la flexibilidad, el cambio y la adaptación que son necesarios para sobrevivir.

"La administración eficaz no es sólo cuestión de tener una amplia perspectiva global, ni del mero conocimiento de la situación local particular; sino prepararse para ser capaz de desarrollar ambas perspectivas." (Hitt, 2006: 21) El análisis de la situación debe ser desde el entorno y después hacia adentro, en el equipo de trabajo o la organización, de tal forma que se pueda ver más allá del desarrollo inmediato y tener conciencia de que la expansión y el crecimiento pueden ser posibles.

Para realizar una buena administración es necesaria una actualización constante, para



identificar las oportunidades y aprovecharlas, en el caso de la cultura conocer el medio y cómo se encuentra el entorno socioeconómico facilita la toma de decisiones acerca de los recursos que se pueden obtener, el mejor equipo de trabajo con el que se puede colaborar.

Cuando se tiene que llevar a cabo la administración se necesita desarrollar otras habilidades para ser eficaz en el proceso; habilidades técnicas, es decir, emplear conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia y educación. Por ejemplo, en un proyecto cultural se requiere conocer la disciplina en la que se está involucrado, como una puesta en escena, no implica saber actuar sino conocer el lenguaje, los factores técnicos y recursos necesarios para que todo se lleve a cabo, sin lo cual no se puede planificar ni comprender a fondo el asunto, integrarse y resolver los problemas puntuales que vayan surgiendo.

Incluir la habilidad humana, es decir, el criterio para trabajar con personas, ser empático, abierto a otras perspectivas y comprender esos puntos de vista. Las más de las veces el cambio es un factor difícil de manejar en la cultura, es un medio en el cual no se puede pretender trabajar siempre de la misma manera o ignorar las aportaciones que tienen todos los involucrados, y es en este último donde los temperamentos se hacen notar y es preciso estar muy atento a las nuevas ideas para poder tomarlas y convertirlas en procesos factibles y a la vez novedosos, llegar a consensos que nos permitan avanzar y evidenciar que el trabajo grupal facilita el avance.

Las organizaciones ni el trabajo individual trabajan sobre la base de la improvisación, se puede planear con anticipación, se trata de un modelo teórico para la acción futura a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuando, como y en qué secuencia. Para Robbins y Coulter (Robbins, 2005: 157), en la planeación también existe una jerarquía, existen tres niveles, la estratégica, la táctica y la operacional. Lo que veremos en la siguiente tabla.

PLANEACIÓN	CONTENIDO	EXTENSIÓN DE TIEMPO	AMPLITUD
ESTRATÉGICA	GENÉRICO, SINTÉTICO Y ABARCADOR	LARGO PLAZO	MACRO ORIENTADO. ABORDA LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO
TÁCTICA	MENOS GENÉRICO Y MÁS DETALLADO	MEDIANO PLAZO	ABORDA CADA UNIDAD DE LA ORGANIZACIÓN POR SEPARADO MICRO ORIENTADO.
OPERACIONAL	DETALLADO, ESPECÍFICO Y ANALÍTICO	CORTO PLAZO	ABORDA SÓLO CADA TAREA U OPERACIÓN

La planeación tiene un resultado inmediato, todos los planes tienen como objetivos comunes la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos, que bien aplicados conducen al alcance de los objetivos. Un plan es un camino predeterminado de acción en un período específico de tiempo, para alcanzar los objetivos formulados, que da respuestas al qué, cómo, dónde y por quién, considerado como una brújula que orienta las acciones y es susceptible de tener modificaciones. A continuación el gráfico mostrará los distintos tipos de planes.



### TIPOS DE PLANES

Los procedimientos son los planes relacionados con los métodos de trabajo o ejecución; casi siempre son planes operacionales y se pueden representar por gráficos denominados flujogramas.

Los presupuestos son los planes relacionados con el dinero, ya sea por medio de ingresos o de gastos, dentro de un periodo determinado de tiempo. Según sus dimensiones y efectos, los presupuestos se consideran planes estratégicos.

Los programas o programaciones, son los planes relacionados con el tiempo, generalmente se basan en la correlación de dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse. Los métodos de programación pueden variar considerablemente, y van desde programas simples (agenda) hasta programas complejos con técnicas matemáticas avanzadas o procesamiento de datos para correlacionar la interdependencia entre las variables. El programa más simple se llama cronograma y los más complejos son técnicas de evaluación y revisión de programas.

Las reglas o reglamentos, son planes relacionados con el comportamiento solicitado a las personas, especifican el comportamiento de las mismas en determinadas situaciones; buscan sustituir el proceso de decisión individual, casi siempre son planes operacionales.

La organización puede tener varios significados, en la administración es una función que se realiza para que los objetivos se alcancen, los planes se ejecuten y las personas puedan trabajar eficientemente; las actividades se agrupan prudentemente y la autoridad se distribuya para evitar confusiones y problemas.

Robbins y Coulter mencionan que la organización puede darse en tres niveles diferentes: a nivel global, a nivel de áreas o departamentos y a nivel de tareas y operaciones.

- Organización a nivel global: comprende a la organización como un todo, es el llamado diseño organizacional, que puede contener tres tipos: lineal, funcional y de tipo línea-staff.
- Organización a nivel de departamentos: es la organización que abarca cada área o departamento de la organización, es el diseño departamental.



- Organización a nivel de tareas y operaciones: es la organización que orienta cada tarea o actividad u operación, específicamente, es el llamado diseño de cargos o tareas, se hace por medio de la descripción y análisis de puestos.

Para observar con más detalle el beneficio que tiene el uso de la organización se presenta la siguiente tabla.

COBERTURA	TIPO DE DISEÑO	CONTENIDO	RESULTADO
DISEÑO DE CARGOS O TAREAS	DISEÑO ORGANIZACIONAL	LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO	TIPOS DE ORGANIZACIÓN
NIVEL DE DEPARTAMENTO O ÁREA	DISEÑO POR DEPARTAMENTOS O ÁREAS	CADA DEPARTAMENTO O ÁREA AISLADAMENTE	TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN O SEGMENTACIÓN POR ÁREAS
NIVEL INDIVIDUAL	DISEÑO DE CARGOS Y TAREAS	SÓLO CADA TAREA U OPERACIÓN	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS OPERACIÓN

La dirección se relaciona directamente con la forma por medio de la cual los objetivos deben alcanzarse, por medio de la actividad de las personas que componen la organización, es la función que se refiere a las relaciones interpersonales en todos los niveles de la organización y los colaboradores.

Para alcanzar los objetivos, intenciones a futuro, las personas deben de ser encaminadas, lo cual implica un proceso de influencia; para controlar los procesos (no las personas); en los últimos años se están empleando el respeto y la coordinación como influjo en el trabajo.

En cuanto al aspecto de control Robbins y Coulter comentan que puede tener diversos significados en el campo de la administración para limitar desvíos, mantener un grado de buen funcionamiento o lograr los resultados. La gráfica representa las fases de control, que comienza con el establecimiento de criterios.



### FASES DEL CONTROL

En términos generales hablaremos de la organizaciones, que tienen objetivos o metas; recursos humanos, materiales, técnicos, tecnológicos, o conceptuales; estructura, que se refiere a la diferenciación horizontal y vertical existente, entre mayor división del trabajo mayor complejidad horizontal; procesos, ubicación y límites.

Una organización puede ser pequeña o enorme, simple o compleja, en esta diversidad hay dos distinciones: el elemento básico y los elementos de trabajo. El básico son las personas, sus interacciones, las que determinan mediante sus capacidades y uso de los recursos, el éxito o fracaso de la organización. Las interacciones pueden ser descritas en distintos niveles, que se hacen menos personales entre más responsabilidades tengan a su cargo; pueden ser individuales, entre el individuo y organización, entre la organización y otras organizaciones y entre la organización y su ambiente social. En tanto que los elementos de trabajo son los recursos que emplea, humanos, materiales y conceptuales y que determinan su eficiencia.

Las organizaciones son tan variadas como sus participantes, las tenemos formales e informales; las formales se proyectan y diseñan para alcanzar objetivos, sus integrantes tienen una posición favorable en tanto que conocen sus responsabilidades y su relación con los otros; se dividen las tareas en tareas especializadas mediante reglas y procedimientos y evaluadas por su desempeño.



En la siguiente tabla se comparan las características de los diseños clásico y humanístico. (Robbins, 2005: 345)

DISEÑO CLÁSICO	DISEÑO HUMANÍSTICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>· SISTEMA CERRADO</li> <li>· ESPECIALIZACIÓN DE CARGOS</li> <li>· CENTRALIZACIÓN</li> <li>· AUTORIDAD</li> <li>· JERARQUÍA RÍGIDA</li> <li>· ENFASIS TÉCNICO</li> <li>· PROCEDIMIENTOS RÍGIDOS</li> <li>· COMANDO</li> <li>· COMUNICACIÓN VERTICAL</li> <li>· AMBIENTE NEGATIVO</li> <li>· NECESIDAD DE MANTENIMIENTO</li> <li>· CONTROL SEVERO</li> <li>· ENFOQUE AUTOCRÁTICO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· SISTEMA ABIERTO</li> <li>· AMPLIACIÓN DE LOS CARGOS</li> <li>· DESCENTRALIZACIÓN</li> <li>· CONSENSO</li> <li>· PROYECTO ORGANIZACIÓN DÉBIL</li> <li>· ENFASIS HUMANO</li> <li>· PROCEDIMIENTOS FLEXIBLES</li> <li>· CONSULTORÍA</li> <li>· COMUNICACIÓN MULTIDIRECCIONAL</li> <li>· AMBIENTE POSITIVO</li> <li>· NECESIDADES MOTIVACIONALES</li> <li>· GERENCIA POR OBJETIVOS</li> <li>· ENFOQUE DEMOCRÁTICO</li> </ul>

La organización debe reparar en los tipos de respuestas que puede provocar en los participantes; con sus diferencias y personalidades peculiares, que no interpretan de la misma manera las demandas de la organización. La satisfacción que produce en los involucrados trabajar en una organización o proyecto determinado tiene relación directa con la identificación con sus valores, el reconocimiento que se les dé, la claridad de las instrucciones que recibe, su grado de participación y el tamaño de su responsabilidad; lo que se traduce en el clima organizacional. Es un modo de comprender qué es el trabajo en equipo, está delimitada por la participación democrática y el liderazgo, la comunicación y la decisión efectivas, la responsable delegación de funciones; cuando se promueve el análisis de problemas y el planteamiento de soluciones, se hace efectiva la participación, cuyo resultado es el aporte, la pluralidad y la participación creativa.

Saber llevar el liderazgo implica ser consistente con el discurso y la práctica, tener una visión futurista y apoyarse en el grupo, llevar una comunicación efectiva, saber qué, cómo y dónde transmitir el mensaje; la capacidad de decisión reside en buscar el perfeccionamiento de los resultados, de modo creativo y receptivo.

En tanto que la delegación efectiva reconoce la capacidad de los otros y asigna responsabilidades en función de la capacidad de hacer. Todos estos elementos nos generan un ambiente de calidad para las personas y el medio en el que se desenvuelven. El mejoramiento continuo de la calidad es un proceso gradual, progresivo y continuo de mejoras pequeñas, pequeños incrementos en las metas o estándares programados en cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa. Este clima organizacional es el que genera mayor eficacia, ya que se procura que los colaboradores perciban un ambiente coherente y cordial, en el que saben qué les corresponde, cómo se evalúa, a qué área o persona se pueden dirigir en caso de alguna eventualidad y el tipo de relación que pueden y deben tener dentro de la organización.

Aunado a lo anterior se debe reflexionar sobre el significado de las redes culturales, que no sólo implican un extenso directorio que incluye los nombres de organizaciones, colectivos y artistas o intérpretes, sino también relaciones activas y colaboración frecuente y significativa en ambientes y disciplinas que anteriormente estaban aislados. Tener nociones de la administración mantiene a los proyectos culturales más apegados a la realidad y a una continuidad en el futuro, a posibilidades claras de crecimiento, apoyos financieros y reconocimiento para la trayectoria de cada disciplina, pero sobre todo una clara dirección en los planes. En los documentos que estos generan y estrategias mejor dirigidas, la terminología es empresarial porque aún no ha habido un lenguaje sólo para la cultura, actualmente es la forma en que las instituciones manejan apoyos de colaboración para las empresas culturales, organizaciones no gubernamentales o los colectivos y artistas independientes.

#### 2.4 La planeación estratégica ¿Cómo debemos aprovecharla?

La planificación acopla los procesos mediante los cuales la organización pretende alcanzar los objetivos planteados en su misión-visión institucional. “La Planificación Estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas adecuadas para el estudio, presentación y desarrollo de proyectos”. (Cantero, 2007) Para puntualizar los componentes de este tipo de planeación es recomendable hacernos las preguntas que se presentan a continuación.



#### PREGUNTAS BÁSICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SEGÚN PEDREGOSA

La planeación estratégica en organizaciones artísticas y culturales es compleja, frecuentemente no se dirige a metas financieras sino a otras medidas de éxito; debido a que este mercado fluctúa constantemente. Hacer predicciones sobre los niveles de financiamiento, las oportunidades de programación y el desarrollo del público es arduo. Es la sucesión del establecimiento de metas y elegir medios para alcanzarlas, Stoner distingue entre la planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización y la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario; ambos están vinculados a la definición de la misión de una organización.



En este proceso las distintas perspectivas de los involucrados son de gran valor y ayudan a resolver los conflictos de interés que se van presentando en la estructuración del plan, especialmente porque es en él que se definen las tendencias a largo plazo y sus consecuencias, se abren las vías de comunicación entre los participantes, se plantean los objetivos y se crean las mediciones del desempeño. Por esto mismo “el plan estratégico debe ser tan flexible, adaptable y cambiante como el entorno en el cual existe”. (Scheff, 2007: 110)

La planificación es una herramienta fundamental para la definición de políticas culturales, una de las dificultades en este nuevo horizonte es la falta de estadísticas culturales fiables y particularmente disgregadas, sobre las inversiones y el consumo en los principales campos de la producción y la comercialización cultural. Dicho problema se encuentra en la mayoría de las administraciones, principalmente en las locales. Según Cantero para que la planificación estratégica tenga sentido, una parte importante del proceso es la evaluación, simultáneamente diseñada con el plan y suele ser un sistema mixto:

- Autoevaluación o evaluación interna: la opinión de los propios integrantes y destinatarios del plan.
- Evaluación externa: la que realizan una o más organizaciones o grupos especializados o conocedores de la temática pero sin participación en la ejecución del plan o programa.
- Evaluación social: realizada por los grupos políticos y sociales y la ciudadanía en general.

Aún cuando es laborioso hacerse de toda la información necesaria para indicar la planeación estratégica, se torna más claro siguiendo los pasos que se presentan a continuación, empezando con un análisis externo y con una evaluación llevada a cabo por pasos, tal como se observa en el siguiente gráfico.



**ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Para Cantero existen diversos tipos de evaluación:

- Evaluación técnica: revisión de las metodologías, técnicas y materiales utilizados. Revisión de su calidad, pertinencia, disponibilidad y aceptación en el marco de los valores y códigos sociales. Análisis de las capacidades grupales e institucionales.
- Evaluación administrativa: análisis de los procesos, registros y flujos de trabajo diseñados para llevar adelante la política, el plan o programa.
- Evaluación económica - financiera: relación costo - beneficio. Incidencia presupuestaria. Flujo financiero previsto.

El sistema de evaluación no debe convertirse en una pesada carga institucional que demande demasiado tiempo a quienes obtienen, registran, procesan o analizan datos, porque esto resulta en el abandono de su práctica o al cumplimiento básico de los reportes requeridos.

Un plan estratégico es una herramienta de planificación, que necesita de un proceso de reflexión, análisis y debate en una comunidad que quiere tener bien definidas sus políticas en materia cultural. Dicho plan tiene tres elementos que se organizan entre sí, desde el más general hacia el más particular, de lo abstracto a lo concreto, estos son: el político, el de negocios y el de planeación.

1. El elemento político concibe la misión, visión y los valores o la filosofía, los objetivos estratégicos, su cuantificación en metas y las estrategias necesarias, la política y los objetivos de calidad y los índices de medición.

Misión – describe qué hace la organización, a quién sirve y qué pretende lograr, debe ser amplia, pero específica para ofrecer objetivos claros y guiar la programación; además debe ser comprensible y con visión a futuro.

Visión – es lo que se quiere llegar a ser, es la dirección de la organización a largo plazo.

Valores – son los valores morales, éticos y filosóficos de la organización.

Cada organización debe desarrollar para el siguiente periodo o proyecto, objetivos que se deben plantear en términos operativos y medibles llamados metas, que sean coherentes con la misión. Esto determina los aspectos de planeación, programación y control.

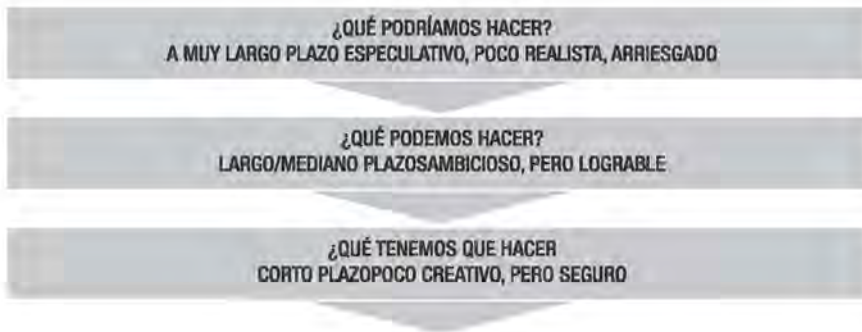
Los objetivos pueden ser definidos como "los resultados a priori de una acción o actividad", es decir, antes de realizar una acción, tomar decisiones o asignar recursos, se anticipa el resultado. Cada objetivo, según Ibarra Gallardo, en puede ser medido en cuatro dimensiones:

- Cantidad: es decir, cuánto es lo que lograremos al término de la acción, lo que no implica términos financieros
- Tiempo: Cuál es el tiempo límite para lograr la cantidad deseada con la acción o actividad
- Calidad: Cuál es el grado de perfección de la cantidad a lograr en el tiempo límite
- Costo: Cuánto cuesta lograr la cantidad planteada en el período fijado con la calidad requerida.

Las estrategias generales y específicas, son el cómo alcanzar dichos objetivos y metas.

En tanto que la política y lineamientos generales de cada área, deben guiar a la organización para dar una solución práctica a sus principales problemas, de la comunidad. Para la elección de los alcances de la misión que se desean Sachse propone los siguientes niveles:





### NIVELES DE MISIÓN SEGÚN SACHSE

Para llevar a cabo la determinación de programas culturales por línea estratégica tenemos que considerar que los objetivos estratégicos se concretizan mediante programas de acción, estos deben responder a los cambios o mejoras que se desean lograr con un plan de cultura.

La siguiente tabla muestra los requisitos básicos para el diseño de programas.

<b>EL DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DEBE CUMPLIR CON ALGUNOS REQUISITOS</b>
<b>CORRESPONDER CON ALGUNAS DE LAS DIMENSIONES DEL PLAN</b>
<b>TENER UN NOMBRE</b>
<b>ESTABLECER OBJETIVOS A LOGRAR</b>
<b>INDICAR CÓMO SE EVALUARÁN LOS RESULTADOS</b>
<b>DEFINIR LOS RESPONSABLES DE LLEVAR A CABO LOS PROGRAMAS</b>

A su vez, los programas contemplan un conjunto de proyectos específicos que implican una serie de actividades, recursos, responsabilidades y plazos más breves que los programas. Los proyectos específicos constituyen la forma en la cual se concretan, en el mediano y largo plazo, los propósitos de los programas de acción. Cada programa decide las actividades finales y sus insumos por componente, determina las cantidades, calidades y costos en el tiempo y los recursos generales y específicos o de apoyo por períodos. Así como cada plan, programa o proyecto posee una evaluación continua y programada a través de la inspección, monitoreo, medición, evaluación y control. Para realizar la más adecuada elección estratégica se sugiere vincular las promesas y previsiones que se muestran en este gráfico.





### ELECCIÓN ESTRATÉGICA

Un plan estratégico, en cultura y en cualquier otro sector, toma toda su fuerza e importancia si los dirigentes de la sociedad lo impulsan al unísono con el conjunto de la comunidad, con sus agentes culturales sociales al frente, que demandan no sólo la realización del plan sino, especialmente, su aplicación, que se percibe a partir de la toma de decisiones innovadoras, atrevidas, necesarias, coordinadas y sostenibles en el tiempo por aporte de las instituciones responsables. En un plan estratégico deben incluirse a todos los sectores sociales y culturales posibles de una comunidad, tomar en cuenta a los agentes más activos de la iniciativa cultural y aquellos sectores de la sociedad que se sienten distantes o incluso excluidos por las propuestas culturales habituales, involucrar a la ciudadanía en su elaboración es un incentivo para los responsables de que el plan se lleve a cabo, cuando se ha consultado a la sociedad no se pueden ocultar los resultados. El beneficio de interrelacionar agentes es tener herramientas que garanticen los elementos de transversalidad en la ejecución del plan, tratar de trascender los cambios internos y legitimar las actuaciones posteriores. Cada agente implicado tendrá entonces que saber cuáles son los elementos para la planificación, mostrados enseguida.

- **CONOCER EL MARCO DE INTERVENCIÓN,**
- **PREVER LO QUE PUEDA SUCEDER,**
- **DECIDIR LO QUE QUEREMOS QUE PASE,**
- **ADAPTAR LO QUE HEMOS DECIDIDO.**

### ELEMENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN

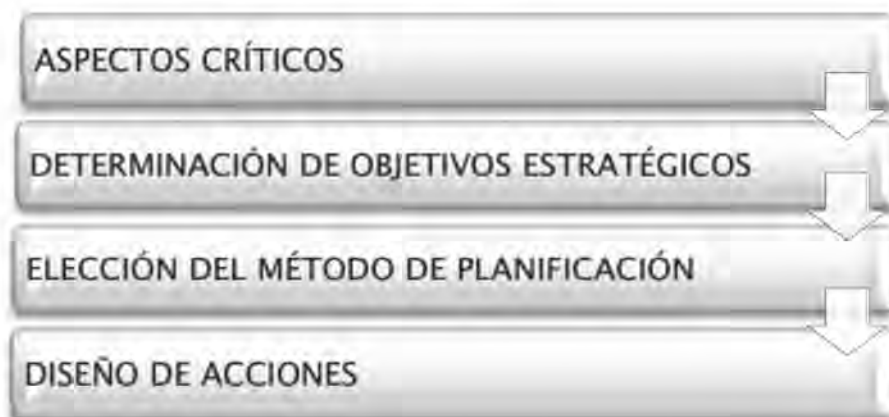




La motivación en la creación de los planes es que la cultura es una materia compleja de origen, con un amplio abanico de posibilidades en su producción, de ahí que se tenga en cuenta que hay un incremento de demandas y necesidades de los posibles consumidores y para los cuales se tiene que diseñar la mejor vía para darle mayor notoriedad, aunque los creadores son los que se encargan de la innovación, es imprescindible lograr una correcta aproximación con aquellos a los que les interesa la cultura.

Esta planificación debe tender cada vez más a una dimensión global, de desarrollo territorial desde una perspectiva cultural. Si se ponen en marcha consultas, encuentros y sistematización de la información obtenida se puede realizar la construcción del plan estratégico, conjuntar opiniones en torno a los fenómenos culturales y de ninguna manera cuestionar la creatividad, lo que queda a cargo de los que hacen cultura. Los artistas, artesanos, actores, escritores y demás creadores de bienes culturales deben desarrollar con total libertad creativa sus actividades, y el público libre acceso a tales bienes, para ello se busca optimizar las condiciones para el ejercicio efectivo de esas libertades.

La planificación cultural contiene un marco de pensamiento, de objetivos y de iniciativas, de modo que aquellos agentes que intervienen lo hagan con pleno conocimiento de lo que se pretende y una concreción de estímulos, que ayudan a afrontar los retos culturales y comunicativos; abordar problemas estructurales y los derivados de la cadena de valor (la formación, la creación, la producción, distribución, difusión, consumo y usos culturales). Es de igual importancia la ejecución del plan, cuyos elementos resume el siguiente gráfico.



### **ELEMENTOS A CONSIDERAR DESDE EL ENTORNO A LA EJECUCIÓN DEL PLAN**

La planificación estratégica cultural aborda ámbitos cualitativos, por lo que debe ser más flexible, enlazar a la sociedad con el mundo cambiante a través de su participación empapando al sistema socioeconómico, pero aún así debe ser evaluable en resultados.



La planificación ha de culminar con unos presupuestos suficientes para emprender los ejes estratégicos, las líneas de actuación y, sobre todo, las acciones que son el compromiso colectivo que la concretan.

Si bien es cierto la planificación estratégica ha sido durante mucho tiempo un instrumento empresarial, tiene aspectos positivos que la cultura ha ido tomando, por ejemplo en la creación de los Planes Nacionales y Estatales de Cultura, que permiten concretar las ideas y designar tareas específicas para cumplir con propósitos específicos. En el caso de no emplearlos es fundamental entenderlos para averiguar qué papel corresponde a nuestra organización o proyecto y cómo llevarlo a buen fin.

## 2.5 Los indicadores y la evaluación, factores determinantes.

Cualquier proyecto que se emprenda se tiene que evaluar, sin embargo la evaluación requiere de parámetros claros para definir la situación entre el éxito o el fracaso, entre el cumplimiento y el incumplimiento de los objetivos, del tiempo para realizarlo o del uso de los recursos de cualquier tipo, los parámetros para hacerlo son llamados indicadores.

"Los indicadores deben ser capaces de transmitir de manera correcta, fehaciente y coherente una realidad. Los indicadores deberán compartir una estructura común que permita identificar y establecer posibles relaciones entre los diferentes indicadores que configuran el sistema de indicadores de seguimiento y evaluación cumpliendo en su conjunto una serie de requisitos generales". (VAA, 2009: 46) La necesidad de evaluación hace imprescindible que los indicadores sean sus herramientas y los instrumentos necesarios para su diseño, de tal forma que al dar lectura a la evaluación sean comprensibles los valores representativos.

Para generar una lectura amplia y comprensible se crea el Sistema de Indicadores Culturales (SIC) que debe entenderse, como "aquella que proporciona información útil, fiable, consistente y apropiada sobre el sector de la Cultura en sus diferentes niveles territoriales (local, estatal e internacional) para todos los agentes implicados en ella". (VAA, 2009: 191) Tener información accesible públicamente, sistematizada y generada de manera regular facilita la confección de los indicadores, evaluar las políticas culturales y poder tomar decisiones al respecto, además de facilitar la información a los usuarios, de modo que cualquier agente cultural interesado tenga a la mano datos fieles que le permitan desarrollar y comparar su trabajo o proyecto con otros ya realizados y elaborar sus propios indicadores.

Un indicador siempre tiene referentes para poder medirse, traduce la constatación de hechos, comportamientos, y formas de vida pasadas y presentes, estos cumplen el cometido de simplificar, cuantificar y comunicar lo que miden cuantitativamente.

Ubicado el campo en el que se van a elaborar los indicadores se deben identificar los procesos de obtención de la información; existen diversos métodos, lo mejor es empezar consultando datos existentes, ya sea de una fuente institucional o académica, gubernamental o individual, para posteriormente diseñar los propios, además de contar con las encuestas en la recogida de datos.





Para diseñar nuestro instrumento de medición, debemos comprender los distintos tipos de datos y niveles. Según Lord y Novick (1968) la medición se inicia con un procedimiento que identifica elementos del mundo real y los relaciona a través de reglas semánticas con elementos o constructos de un sistema lógico abstracto (un modelo). Esto conlleva identificar un objeto (persona o unidad observacional), las propiedades o comportamientos a medir y una regla de asignación numérica que permita relacionar el número con la unidad de medida, por supuesto que es casi inevitable cuestionarlo todo.

Según Carrasco los indicadores se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Los indicadores pueden ser clasificados de acuerdo con la naturaleza intrínseca de los componentes internos del indicador, los objetivos planteados o según los mecanismos de control utilizados.
- Indicadores básicos de oferta, de demanda, o de empleo que nos describan información básica cuantitativa sobre determinados sectores o subsectores culturales.
- Indicadores de evaluación del desempeño como herramientas que proporcionan información cuantitativa respecto al logro, resultado o grado de cumplimiento de las acciones públicas.
- Los indicadores de gestión representan, en este caso, instrumentos para medir la eficiencia, la efectividad en el sector cultural.
- Los indicadores estratégicos tienen como fin desarrollar estrategias que hagan más eficientes las acciones públicas, ayudando al cumplimiento de los objetivos planteados y permitiendo medir el impacto de las políticas propuestas.
- Los Indicadores de derechos culturales, cuando hablamos de indicadores que reflejen las condiciones de igualdad de la población para acceder a la cultura, el respeto ante la diversidad cultural de los pueblos.
- Indicadores de creatividad, como aquellos que permiten conocer a través de la producción cultural la evidencia sobre el acceso de los individuos a los medios de expresión cultural.
- Y otros como los Indicadores culturales vinculados a la calidad de vida, los aspectos financieros de las industrias e instituciones culturales (Carrasco, 2007: 14)

Sirven para ajustar las acciones públicas y privadas a la realidad cultural de determinado entorno, de tal suerte que se cumplan los objetivos y metas que han sido diseñados en los planes estratégicos de la cultura. Podemos distinguir los indicadores como operacionales, que están vinculados a la descripción y seguimiento de la realidad cultural y los de gestión y estratégicos, que están ligados a decisiones que establecen los objetivos generales, el modelo institucional y por consecuencia a la política cultural. Buscar la idoneidad de cada uno de los indicadores/variables que constituyen el sistema de seguimiento y evaluación se debe valorar el cumplimiento de requisitos específicos como:



<p><b>RELEVANCIA</b> Deben de tener la capacidad de representar y captar aspectos cualitativos y/o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar para informar, evaluar y tomar decisiones.</p>	<p>¿El indicador es relevante con el objetivo que realmente se quiere medir? ¿El indicador proporciona una cantidad y calidad razonable de información? ¿Tiene la capacidad de representar los aspectos tanto cualitativos como cuantitativos sobre la realidad que se pretende medir?</p>
<p><b>PERTINENCIA</b> Deben ser congruentes con las necesidades de los beneficiarios y del país socio, las prioridades globales y políticas de los asociados y donantes y el contexto socio-político en el que se desarrolla la intervención.</p>	<p>¿En qué medida son adecuados respecto a lo que se quiere medir? ¿El indicador está disponible en el momento oportuno? ¿En qué medida los objetivos planteados son pertinentes en relación con la evolución de las necesidades y las prioridades fijadas? ¿Los resultados y los objetivos obtenidos se adecuan al contexto en el que se realiza?</p>
<p><b>FIABILIDAD</b> Sensible al cambio. Cualquier cambio en el indicador deberá reflejar un cambio en sus componentes y en consecuencia una variación en el comportamiento del fenómeno observado del que se ha realizado la medición.</p>	<p>¿Es digno de confianza independientemente de quién haga la medición? ¿Es preciso y refleja fielmente la magnitud que queremos analizar? ¿Es sensible a cambios producidos en los datos? ¿Generan confianza pública?</p>
<p><b>EFICIENCIA</b> Debe optimizar los recursos disponibles para obtener los objetivos planteados, teniendo encuenta el principio del coste económico</p>	<p>¿Es eficiente en relación a los costes necesarios para su obtención?</p>

**REQUISITOS DE LOS INDICADORES**



Asimismo se deben considerar ciertos criterios de idoneidad de los indicadores:

<b>Sostenibilidad</b>	debe tener viabilidad: financiera, técnica y continuidad en su utilidad
<b>Legitimidad</b>	proporcionar información valiosa, rigurosa, creible y validable
<b>Comunicabilidad</b>	que permitan la socialización flexible y ágil de la información
<b>Coordinable</b>	que asegure la coordinación entre las diferentes instituciones involucradas
<b>Relevancia</b>	capacidad de representar y captar aspectos cualitativos y/o cuantitativos de las realidades que pretende medir
<b>Utilidad</b>	que posibiliten el diagnóstico del estado de las políticas culturales, su demanda y su impacto social
<b>Eficiencia</b>	optimizar los recursos disponibles para obtener los objetivos planteados teniendo en cuenta el principio del coste económico
<b>Precisión</b>	medir y reflejar fielmente la magnitud que queremos analizar y para ello debe existir una buena definición operacional
<b>Perdurabilidad</b>	que subsista a lo largo del tiempo
<b>Periodicidad</b>	realizarse con periodicidad sistemática, fijando la frecuencia de recogida de la información
<b>Fiabilidad</b>	sensible al cambio, ya que cualquier cambio en el indicador deberá reflejar un cambio en sus componentes y en consecuencia una variación
<b>Compatibilidad</b>	deben ser compatibles con otros indicadores en ámbitos tanto espaciales como temporales
<b>Comprensibilidad</b>	deben ser presentados de manera clara, fácilmente entendible e interpretable
<b>Oportunidad</b>	ser construido en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su uso

En todo caso los indicadores deben ser medibles, los datos deben estar disponibles, la metodología debe ser clara, se deben tener disponibles los recursos humanos y materiales para monitorearlos y deben ser políticamente aceptados para que puedan ser validados, lo que debe ofrecer un esquema flexible para la evaluación cualitativa que requiere la cultura.

Para que los datos que obtenemos tengan utilidad deben convertirse en indicadores que proporcionen información de manera que se conviertan en la base de una retroalimentación para las estadísticas culturales; esto tiene su valor en tanto que disminuye el grado de incertidumbre y puede influir en las futuras decisiones y modificaciones que se puedan hacer a la realidad cultural. Todo plan o proyecto, debe incluir indicadores para ser susceptible de una evaluación objetiva.

La evaluación tiene diversos sinónimos, seguimiento, supervisión, control estratégico y monitorización. Es apropiado delimitar los campos de acción de la evaluación, pues se puede confundir con otros procesos de seguimiento control.

Para Carrasco se pueden diferenciar tres niveles de la acción evaluativa:

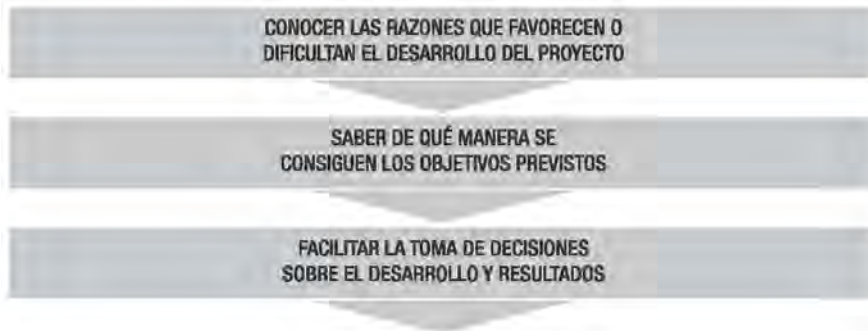
1. Evaluación, en su sentido estricto, emitir juicios de valor sobre cuestiones de un proyecto o política que han sido diseñados, en este caso se trata de emitir juicios a partir de acuerdos desde una posición legitimada para dicho fin.
2. Auditoría, en el sentido de controlar la gestión y el funcionamiento de una organización o proyecto, realizada por terceros, de modo que se aporte una lectura de la situación y recomendar las soluciones.

3. Análisis, como el proceso orientado a estimular el ordenamiento de la información y las herramientas para su interpretación, desde el interior, el exterior y una visión mixta, para conocer el funcionamiento, problemas e inclinaciones de un proyecto o política. (VAA, 2009: 326)

Según Roselló Cerezuola existen varias ventajas al realizar una evaluación, entre ellas tenemos la posibilidad de reorientar y reforzar el cumplimiento de objetivos, hacer mejoras, hacer una comparación cautelosa, actualizar y renovar, generar ideas, demostrar el éxito, permitir el trabajo a largo plazo, apreciar el trabajo que se ha realizado, ofrecer una imagen de profesionalismo, demostrar interés en el público a través de los resultados o tener la posibilidad de consultar en un futuro el proyecto.

Para evaluar proyectos culturales se debe encontrar un equilibrio entre la sencillez del planteamiento de los procesos de evaluación, la independencia de los agentes para comprender las necesidades del proceso de evaluación y que todo el planteamiento se dirija a la acción y los resultados. (Roselló, 2005: 192)

La siguiente imagen muestra las razones por las cuales es conveniente realizar la evaluación.



### OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación tiene diversos destinatarios, los podemos identificar entre el equipo responsable y los que intervienen en el proyecto, los promotores, los usuarios o participantes, lo que nos posibilita determinar la orientación, el rigor y la extensión de la evaluación.

Conocer quién evalúa nos da una perspectiva distinta del proceso, si la evaluación es interna se tiene un conocimiento directo de la situación, se facilita la continuidad, habrá mayor participación, será más económica, pero también suele tener un mayor grado de subjetividad y tal vez técnicas no adecuadas, ni una interpretación objetiva de la situación. Si la evaluación es externa se puede generar la sensación de intromisión o control, aunque la ventaja es una mayor objetividad, lo cual le asigna legitimidad; el costo es mayor porque la realizan especialistas tales como consultores, investigadores o expertos con una metodología ya probada. En cualquiera de los casos se deben tomar en cuenta el grado de fiabilidad y credibilidad así como los modelos y técnicas que se emplearán para llevarla a cabo.



La evaluación se puede realizar en todas las fases de los proyectos, como en la inicial, para saber cuál es la situación en la que la organización o el proyecto se encuentran y hacer los ajustes necesarios antes de iniciar las acciones pertinentes, esto permite ser previsores y ultimar detalles de la planificación, hacer adecuaciones al equipo de trabajo, a los presupuestos y a los recursos materiales necesarios, se puede decir que es una especie de segunda revisión al proyecto terminado, dependiendo del tipo de evaluación serán los recursos aplicados y se distinguirán los resultados. Se recomienda emplear los criterios de evaluación presentados enseguida para obtener una evaluación más completa.

<b>PERTINENCIA</b>	• mide la adecuación o pertinencia a la necesidad
<b>EFICACIA</b>	• mide el cumplimiento de los objetivos planteados
<b>EFICIENCIA</b>	• mide los objetivos y los recursos empleados para hacerlo
<b>IMPACTO</b>	• mide el cumplimiento de la misión y de los objetivos a largo plazo
<b>VIABILIDAD</b>	• mide la continuación o desarrollo a futuro
<b>EQUIDAD</b>	• mide la capacidad del proyecto para distribuir los resultados obtenidos de manera equitativa y justa entre la población beneficiaria del proyecto
<b>SENSIBILIDAD</b>	• mide el grado de satisfacción de las necesidades o demandas de las personas beneficiadas por el proyecto
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	• comprobar la capacidad del proyecto para mantener sus éxitos expresados bajo forma de resultados a lo largo del tiempo

### CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para Pedregosa, la evaluación de resultados ayuda en la comprobación del nivel de cumplimiento de los objetivos del proyecto, así como de las previsiones; verifica la ejecución de lo programado, comprueba las modificaciones realizadas desde que inició el proyecto, se sabe la opinión de los destinatarios, se pueden observar los resultados y diagnosticar las causas de la situación en cuestión.

En la evaluación de proceso se puede verificar el cumplimiento y funcionamiento de los tiempos manejados en el proyecto, si la organización está funcionando adecuadamente y si se emplean los recursos humanos y materiales tal como se planeó. Mientras que en la evaluación de impacto se miden los efectos a largo plazo, los efectos de los cambios realizados y los cambios en el entorno cultural. Es aquí donde la elaboración de los indicadores cobra sentido, permiten medir los cambios y resultados, cada proyecto tiene indicadores particulares y necesitan del contraste con otras referencias; cada uno de los indicadores se va adecuando al tipo de evaluación, los hay cualitativos y cuantitativos.

Para corroborar que los indicadores son útiles se ha de verificar que realmente estén midiendo lo que se quiere, que son fáciles de interpretar tanto para los involucrados



como para los externos, útiles técnica y organizativamente, tan específicos que puedan medir un sólo factor, representativos, fáciles de reproducir, claros y transparentes, pues de ellos se vale cada proyecto para comprobar si se ha logrado el cometido propuesto o no.

Los tipos de evaluación son: cuantitativa y cualitativa. La cualitativa centra su actuación en todo aquello que pueda ser medible y es válida para comparaciones espacio-temporales. La cualitativa, que es la más empleada en la cultura, dirige su interés en la percepción general sobre un tema y es más sensible a las opiniones y actitudes que a las cifras.

Toda evaluación necesita de técnicas e instrumentos de obtención de datos para tener la mayor información posible para el reporte de resultados. Generalmente en la cultura se emplean las cualitativas, dado el origen del objeto de estudio, es decir, el público y los productos culturales, así como la relación entre ambos. Se pueden emplear las entrevistas con profundidad, la observación directa (y material visual), el juicio de expertos el análisis de documentación, el estudio de casos, el focus group, el desarrollo de las herramientas de seguimiento y desarrollo de evaluación; con las cuales debemos establecer estrategia la recogida de datos, programar la continua entrega de resultados, su verificación, la comparación de predicciones, el análisis de los datos y realizar el informe.

Según Roselló el procedimiento de la evaluación necesita de rigor para su desarrollo y seguir cierto camino, que sugiere de la siguiente forma:

- Fase de diseño- decisión de la aptitud y del tipo de evaluación de acuerdo a cierta tendencia, confección de indicadores y herramientas de evaluación.
- Fase descriptiva- recopilar, ordenar y sistematizar los datos obtenidos a través de las herramientas que ya fueron elegidas.
- Fase comparativa o valorativa- análisis y comparación de la información alcanzada mediante los parámetros fijados.
- Fase de proceso- estudio de las causas de los cambios producidos.
- Fase de difusión- comunicación interna o externa de los resultados obtenidos.
- Fase de la toma de decisiones- hacer los cambios pertinentes en el proyecto.

En cada caso la evaluación es diferente y se decide qué es lo que se evalúa y cuando dependiendo de los intereses y de lo que se busque durante este proceso.

Para el autor existen diversos métodos para realizar la evaluación, uno de ellos es el que se orienta a los objetivos, que se describen a continuación.

- Evaluación experimental- poco útil para evaluaciones a corto plazo, compara entre un contexto en el que se ha intervenido de una determinada manera y otros contextos en los que no se ha actuado.
- Evaluación reflexiva- comparación de un contexto antes y después de la intervención, es el más utilizado, permite seguir la evolución de un proyecto.
- Evaluación transversal- comparación entre diferentes contextos en los que se ha intervenido de manera igual o parecida, se emplea a largo plazo para detectar mejoras o disfunciones
- Evaluación de opinión- opinión de expertos, es menos conciso pero más fácil, rápido y barato de aplicar, puede ser complementario de los otros, permite matizar lo que





las cifras no dicen, su uso es casi indispensable en evaluaciones cualitativas.

- Ningún método es excluyente (Roselló, 2005: 197-199)

Normalmente el informe de evaluación tiene ciertos elementos básicos son: la descripción del proyecto de evaluación (marco, objetivos, metodología, tipo de evaluación, dimensiones, indicadores, instrumentos), los resultados principales (cumplimiento de objetivos, resultados no esperados), las conclusiones, recomendaciones, propuestas, lecciones obtenidas, puntos fuertes y débiles y, en su caso, los apéndices.

“La necesidad de evaluar, de medir, pesar, contar, observar aquello que ocurre cuando realizamos una intervención, no es, desgraciadamente, un fenómeno universal. En ocasiones tenemos la sensación —muchos profesionales de la intervención social la comparten— de que se hacen y ejecutan programas y proyectos sin que nadie se plantee la necesidad de evaluar. Este fenómeno suele ser inversamente proporcional a la magnitud de la institución u organismo que realiza el proyecto” (VVA, 2009: 17). Si bien es cierto que la evaluación es en lo que menos se piensa cuando se está gestando un proyecto, ahora es una necesidad para la aprobación de los proyectos, su continuidad en el tiempo y el consiguiente apoyo de recursos financieros.

Estas herramientas fueron diseñadas para otras empresas, para dar alternativas ágiles a las necesidades de información, para realizar análisis comparativos que parecía que la cultura no emplearía nunca, sin embargo la mentalidad de alejarse de la improvisación nos lleva a adoptarlas y adaptarlas, pues la cultura es un activo de transformación, además de una herramienta para el desarrollo, como tal es que corresponde compartir un lenguaje más universal.

Tratar de medir la cultura a través de parámetros de otros campos de acción es ciertamente difícil, pero es a partir de ahí que se comienza el diálogo productivo, la participación activa a nivel social; no se piensa sólo en el producto sino en todos los procesos que conlleva relacionarse con los distintos actores culturales, pensar en el entorno en el que se quiere actuar, lo que se desea modificar y las acciones a realizar. Los escenarios culturales no sólo están en los teatros, están en la complicidad generada con la comunidad, en la forma de enfrentar la necesaria cohesión social, en el estímulo a la creatividad, en la generación de soluciones, en retomar las diversas miradas y opiniones que tiene la dinámica social.

Al final, la evaluación es útil para determinar si la dirección de los proyectos es la correcta y si no lo es, entonces tener la oportunidad de corregir y hacer los ajustes necesarios, propicia el nacimiento de nuevos proyectos y una interacción más sana entre los involucrados.

En cultura se ha aceptado poco a poco la evaluación como una necesidad para el avance constante, especialmente a nivel institucional, en esta situación los productores, artistas o intérpretes deben estar muy atentos a dos factores, que en los últimos años han cobrado gran importancia. Por un lado los indicadores, que se han vuelto un modo de presentar el trabajo enfatizando qué factores y aspectos son los que se van a evaluar, pensados desde un principio, por lo que el buen término o los fallos no son una sorpresa, es otro paso más para finalizar el proyecto; por otro, la evaluación se torna un requisito indispensable para confirmar que la planeación se ha llevado a buen fin, para saberlo paso a paso o para hacerlo en un área específica o una parte del proyecto en



especial y que nos llevará a repensar lo que se ha logrado y si esto es sólo el comienzo de una relación con otras instituciones, proyectos o personas o pasamos a otro nivel en la organización del equipo o la creación de un nuevo plan.

## 2.6 La mercadotecnia. Sus recursos y beneficios.

Antes de entrar de lleno al marketing cultural contextualizaremos a las organizaciones culturales y sus necesidades ya que, "ocupan un lugar importante en la sociedad al transmitir una determinada identidad cultural mediante el contenido de las obras que ofrecen (valores, cuestiones sociales, tabúes), la forma como se plantea (tecnología), la intensidad de su presencia (número de espacios culturales en una ciudad), y el tipo de consumo que implica." (Colbert y Cuadrado, 2003: 15-16) Estamos hablando entonces de empresas productoras y distribidoras de la cultura y de las llamadas industrias culturales, llamadas ahora creativas.

Dentro de cualquier organización o empresa cultural el artista tiene un papel esencial, ya que sin su trabajo no tendrían sentido dichas agrupaciones; de entre los creadores podemos mencionar a los artistas visuales y audiovisuales, digitales, dramaturgos, coreógrafos, compositores, escritores, letristas, escultores y pintores; están también los intérpretes tales como los actores, bailarines, músicos y cantantes; los diseñadores; los que crean escenarios, vestuario, iluminación, material gráfico, entre otros; aquellos especialistas y técnicos necesarios en cada una de las disciplinas; los directores, productores, etc. Vale decir que sin artistas no hay organizaciones culturales, aunque ellos también son necesarios en otros ambientes, como por ejemplo en la publicidad. Las organizaciones o empresas culturales juegan diversos papeles en torno a los productos culturales, sobre todo en lo que se refiere a la distribución y consumo, diseño, mantenimiento y reproducción; varían en tamaño, estructura, actividad y funciones, depende también de la disciplina o disciplinas a las que se dedique. Lo que se resume en el siguiente gráfico.



**FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES**







Normalmente las organizaciones se enfocan globalmente en dos aspectos, el producto y el mercado, para lo cual necesitan del marketing; en la actualidad son cada vez más las organizaciones, colectivos y productores culturales que están desarrollando una estrategia de matiz empresarial, en la que el marketing juega un papel relevante en la búsqueda de calidad y de público fiel, tratando de no alejarse de sus objetivos sociales. Gran parte de su éxito o permanencia está en su capacidad de adaptación a los cambios que se generan en el medio cultural y el tipo de propuestas que crea. Aún cuando el fin último de la cultura no es el económico, es preciso hacer notar que la profesionalización en la administración es urgente, se trata de vivir de ello no de sobrevivir.

Si estimamos que la cultura tiene entre sus intenciones atraer recursos, mantenerse sin deudas, mejorar sus habilidades para atraer al público, parte de su trabajo es facilitar la satisfacción de las necesidades tanto de los productores culturales como de sus audiencias.

Para Phillip Kotler "marketing es el arte y la ciencia de identificar, conquistar, fidelizar y desarrollar el valor de los clientes, a través de la creación, comunicación y entrega de un valor superior." (Kotler, 2004: 15) El marketing es un esfuerzo a largo plazo, su tarea es comprender a la perfección al público objetivo o target, que no sea necesaria la tarea de venta; son relaciones a largo plazo con los clientes para proporcionarles productos, servicios y mensajes que se ajusten a sus deseos, es decir, traducir las necesidades cambiantes de las personas en oportunidades de rentabilidad que puede ser empresarial o social.

Cuando en 1967 Kotler escribe el primer manual de marketing, las organizaciones culturales se dan cuenta de que deben atraer la atención del público, al poco tiempo aparecieron más textos abordando el tema en los que se coincidía en la idea de que no se trataba de satisfacer las necesidades del consumidor sino de invitarlo a conocer y apreciar las manifestaciones culturales y específicamente las artísticas, es decir, el producto lleva al público y no al contrario.

"Hirschman propone que la satisfacción de una necesidad del mercado como la razón de ser de un producto, no puede ser aplicado a los productos artísticos, dada la naturaleza del arte." (Colbert, 2003: 25) Para la autora cada producto artístico tiene su propia razón de existencia pues no cubren las necesidades de otros sino de los artistas; en esta situación de intercambio entre el producto y el mercado señala tres segmentos de mercado, en el primero están los artistas o creadores, en el segundo los colegas de profesión y en el tercero el público en general. Los creadores intentan llegar a los tres segmentos. Para dar una idea más clara se presenta el gráfico siguiente.



<p>CREATIVIDAD AUTO-ORIENTADA</p>	<p>CREATIVIDAD ORIENTADA A LOS COMPAÑEROS</p>	<p>CREATIVIDAD COMERCIAL</p>
<p>AUDIENCIA PRINCIPAL: EL ARTISTA</p>	<p>AUDIENCIA PRINCIPAL: COMPAÑEROS DE PROFESIÓN</p>	<p>AUDIENCIA PRINCIPAL: EL PÚBLICO</p>
<p>OBJETIVO PRINCIPAL: AUTOEXPRESIÓN</p>	<p>OBJETIVO PRINCIPAL: RECONOCIMIENTO, ACLAMACIÓN</p>	<p>OBJETIVO PRINCIPAL: BENEFICIOS</p>

### LOS TRES SEGMENTOS DE MERCADO DE HIRSCHMAN

El marketing tradicional tiene sus modificaciones en tanto se aplica al ámbito cultural, comienza con el producto y realiza el proceso para conocer a su mercado, es decir, los consumidores potenciales; a partir de ahí determina el marketing mix (llamadas también las cuatro P, producto, precio, plaza y promoción), siendo su objetivo el arte y la cultura, aunque hay organizaciones que deciden que el objetivo sea la comercialización por encima de lo artístico, puede aplicarse a ambos intereses. Cuando el proceso de marketing está centrado en el producto, la organización cultural debe encontrar al público interesado en dicho producto.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia la palabra mercado se emplea para "definir al conjunto de consumidores que compran o pueden llegar a comprar el producto ofrecido por la empresa (...) los consumidores actuales o potenciales (...) por otro lado está constituido por sus consumidores, los proveedores, distribuidores y la competencia." (Danel, 2007: 35)

El mercado potencial se divide en dos: el mercado de consumo, integrado por individuos, grupos, organizaciones privadas y gubernamentales que tiene el dinero y la voluntad de gastarlo y que consumen algún producto que ofrece la organización; y el mercado de desarrollo, formados por los que tienen la necesidad y el poder de compra pero no consumen ni productos ni servicios, la tarea del marketing es convertir el mercado de desarrollo en mercado de consumo. En el caso de la cultura, el consumidor puede ser una persona o una organización cuyos deseos o necesidades son difíciles de determinar, sin embargo dentro del mercado se identificará al target (público objetivo) que aprecie las características del producto cultural.

Es a partir de los modelos de marketing tradicional que Colbert propone uno adecuado para la cultura, que comienza por el producto cultural, que la organización tratará de conocer al mercado interesado e identificado empleará el mix marketing para establecer un campo propicio para su contacto con el público, lo que se aclara en la imagen a continuación.





### EL MODELO DE MARKETING PARA LAS ORGANIZACIONES CULTURALES DE COLBERT

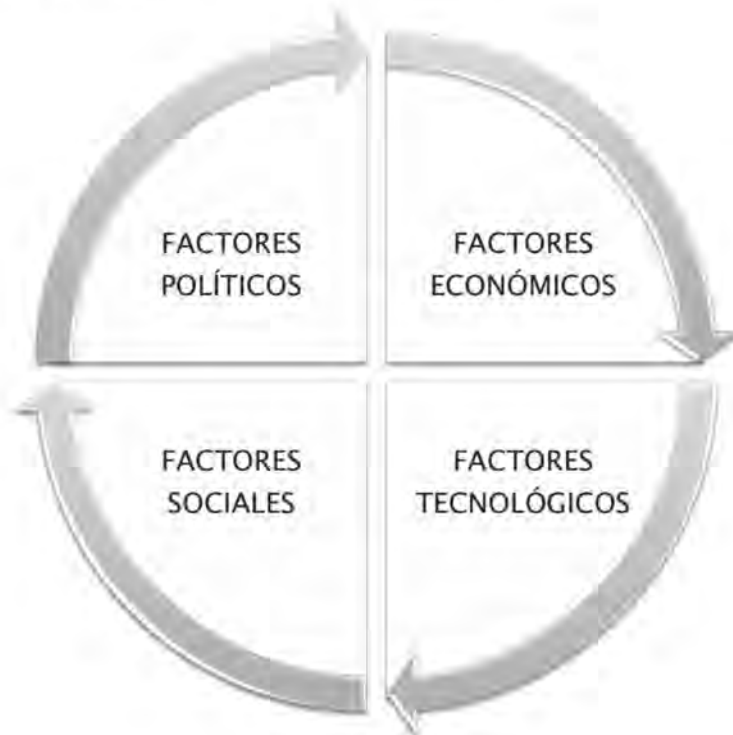
Quando se habla de un producto podemos considerar tres elementos característicos, el producto en sí mismo, los servicios que de él se desprenden y el valor simbólico, afectivo o cualquier otro que el consumidor le adjudique; de este modo podrá elegir entre la variedad que existe según las referencias que tenga de él, ya sea disciplina, género, estilo, escuela, autor o intérprete y que dependen de la experiencia y conocimiento que se tenga del producto; asimismo están los componentes técnicos y materiales del mismo, que según Colbert puede ser el soporte o un componente de la ejecución de la obra. Por último está la percepción del producto, que en el caso del arte son las obras, de tal manera que con todos estos factores, variables esenciales para apreciar la calidad, se pueda decidir y elegir el producto. Como podemos observar el producto cultural es complejo, pues para acercarse a ellos intervienen distintos componentes, como el conocimiento, el estado de ánimo, la experiencia, la opinión de otros, la publicidad, los productos de las industrias culturales, etc.

La parte medular para que el marketing tenga una buena dirección es el consumidor llamado en la cultura audiencia, público, usuario, receptor o visitante, al que hay que conocer para tomar mejores decisiones en torno a su acercamiento al producto.

Theodore Levitt propone el modelo de ciclo de vida del producto en un artículo de 1965 publicado en la Harvard BussinesReview. En este modelo se sugiere que al igual que los seres vivos, nacen, crecen, se desarrollan y mueren, en la actualidad el ciclo de vida para el desarrollo satisfactorio del producto tiene cinco etapas: lanzamiento o introducción, turbulencias, crecimiento, madurez y declive. En particular para los productos culturales este ciclo se predetermina frecuentemente en su lanzamiento, aunque no siempre se cumplen todas las etapas o en el orden antes mencionados. Esos productos son creados para ser ejecutados o exhibidos en un tiempo limitado, aún para los artistas consagrados el tiempo de contacto directo con el público es breve, ya que cuando son adquiridos por las instituciones o los coleccionistas, son sólo ellos los que pueden gozar de las piezas y pasan directamente a la etapa de crecimiento o madurez, en la que los artistas han adquirido renombre.



Para tener una idea más completa de la situación en la que se encuentra la organización o producto cultural se puede aprovechar el análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST), que es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección a seguir. Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; utiliza cuatro perspectivas que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones, lo cual facilita dilucidar la orientación de proyectos de mayor magnitud o relacionados directamente con la comunidad o audiencia. Por ejemplo si se quisiera organizar una feria de arte se tiene que analizar las políticas culturales vigentes así como las institucionales, dependiendo de dónde se quisiera efectuar; posteriormente el análisis económico para saber de dónde provendrán los ingresos para llevar a cabo el evento y cómo se distribuirán; el siguiente paso sería identificar a los posibles participantes, artistas, curadores, público, críticos, medios de comunicación, entidades estatales y/o privadas, desde un punto de vista social y su interés. Por último las condiciones tecnológicas y técnicas disponibles para poder montar las exhibiciones de las piezas en la feria de arte. El PEST es muy útil para hacer el FODA pero nunca al contrario.



ANÁLISIS PEST



Como apoyo para obtener información acerca de las diferencias que existen entre unos productos y otros se puede realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), para realizar un diagnóstico acertado y definir las estrategias de intervención adecuadas. Por ejemplo, en el caso de una exposición de arte, el FODA sirve para saber qué tipo de institución puede albergar las piezas, según lo que desee el artista, sólo exhibir, vender o aumentar el currículum como base para enviar a otros espacios internacionales, de tal modo que de entre ellas pueda seleccionar la ubicación, su portafolio de clientes o el prestigio.



### ANÁLISIS FODA

En ningún caso y menos en cultura podemos tratar a todos los consumidores de la misma forma, o ignorar sus diferencias, pero tampoco se les puede atender de manera individual porque esa tarea es imposible de realizar, por lo que habrá que encontrar un punto intermedio; según Kotler generalmente se puede hacer de cuatro maneras distintas:

- Marketing de masas: que asume que todo el mundo es un cliente potencial de las ofertas y servicios que se tienen, se pone poca atención a las diferencias en los comportamientos o preferencias de los consumidores. Este sistema nos da resultados inconsistentes y estrategias difusas para obtener ventajas del proyecto.
- Marketing de segmentación: aquí se consideran las diferencias en comportamientos y preferencias, definidos los grupos diseñan programas específicos para atenderles y tiene la ventaja de que se pueden atender varios segmentos de mercados.
- Marketing de nicho: se enfoca en uno o pocos grupos, en este caso se deben manejar cuidadosamente los programas diseñados para cubrir actividades y

productos.

- Marketing de segmentos de uno: es cuando se decide tener la mayor información posible de cada uno de los consumidores para atenderlos mejor, a esto se le llama marketing personalizado, en el que se adaptan experiencias diferentes a las peculiaridades de los diversos públicos o consumidores. (Kotler, 2001: 134)

Hoy en día el tiempo libre y el ocio han aumentado, por lo que se ha incrementado y diversificado la oferta cultural y el marketing cultural cobra gran importancia. Además de las empresas también las organizaciones culturales y aún los artistas deben tomar en cuenta su sello personal, aquello que los distingue para que el consumidor los reconozca, algo similar a la marca. En esta se evidencian los atributos de aquello que se ofrece esto parece innecesario en el ámbito del arte porque cada artista lleva en su trabajo ese sello distintivo, pero no lo es la manera en que se maneja, se da a conocer, establece relaciones y logra, según su particular visión, resultados.

El marketing cultural trata de acoplar las creaciones e interpretaciones del artista con cierta audiencia, mientras que los principios de marketing son constantes el proceso creativo es un elemento variable.

Según Carlos A. –Camacho Azurduy se puede hablar de una serie de principios para sustentar una estrategia de marketing exitosa y que puede ser implementada según las necesidades de cada proyecto.

#### PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING CULTURAL

<b>Administrar de acuerdo con su misión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tomar decisiones o acciones que no estén inspiradas en su razón de ser</li> <li>- Cada miembro de la organización necesita entender, apoyar y ser capaz de expresar en forma clara y concreta la misión de ésta</li> </ul>
<b>Focalizarse de forma más directa en sus verdaderas capacidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr alianzas estratégicas con otras organizaciones culturales</li> <li>- Lograr auspicios o donaciones del sector privado</li> </ul>
<b>Focalizarse en la calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exaltar los productos artísticos que tienen ventajas con respecto a los demás a través de correo directo, telemarketing, folletos, ofertas especiales, etc.</li> <li>- Capturar el interés de la gente enalteciendo la calidad de presentación, producción y promoción del producto</li> </ul>
<b>Conocer a sus consumidores mediante técnicas de investigación de mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrar la atención principal hacia el lado de la demanda: ¡su majestad la audiencia! Recuérdese que la esencia del arte es su comunicación con la audiencia</li> <li>- Conocer a sus públicos, tanto actuales como potenciales</li> <li>- Escuchar a la gente para saber qué es lo que le gusta y disgusta, qué la mantiene alejada del arte</li> <li>- Definir segmentos de la población interesados en sus productos y otros que pueden ser seducidos</li> <li>- Ser sensibles a los distintos cambios artísticos que son necesarios para nuestros diferentes segmentos de público</li> </ul>
<b>Crear accesibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indagar en el entorno y proponer temas de interés social</li> <li>- Aumentar el tamaño de la audiencia</li> <li>- Facilitar el acceso a distintos tipos de arte</li> <li>- Apoyar proyectos que satisfagan las necesidades de un segmento específico del público</li> <li>- La accesibilidad puede ser aumentada a través de una ampliación del producto y un efectivo posicionamiento</li> </ul>
<b>Concentrarse en el largo plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un marketing exitoso requiere de una visión de largo plazo</li> <li>- Crear una amplia audiencia para el futuro</li> <li>- Fomentar el arte en las escuelas y universidades (planes de estudio)</li> <li>- Crear escuelas de arte dramático</li> <li>- Construir una audiencia entusiasta y leal</li> </ul>
<b>Integrar el arte al diario vivir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las organizaciones culturales deberían ser más activas en esta dirección, involucrando a los artistas con la comunidad, creando oportunidades novedosas para llevar, a través de todos los medios posibles, el arte al público</li> <li>- Mostrar que el arte se puede integrar a la cotidianidad de la gente y hacer su vida más placentera</li> </ul>





Estos principios son más útiles si se cuenta con recursos humanos y financieros orientados al marketing, de modo que se pueda aprovechar al máximo esta herramienta las resistencias al cambio deben superarse, tener la visión sobre cambios en estructuras internas, formas de hacer negocios y de relacionarse con el público.

Actualmente nos encontramos en la era de los servicios globales, en la que los aspectos intangibles del producto se convierten en las características principales que distinguen a los productos en los mercados. Para comprender mejor los servicios deberemos compararlos con los bienes, estos son objetos, aparatos o cosas mientras que los servicios son actos, esfuerzos o actuaciones; queda claro ahora que en la mayoría de los casos la cultura maneja servicios, las exhibiciones en museos y galerías, las temporadas de ópera o la puesta en escena de obras de teatro; lo cual debe conocerse para consumirse, pero sólo se puede hacer mediante la experiencia al recibir el servicio, el consumidor prefiere una buena experiencia.

Al considerar los servicios en el panorama cultural tendremos una visión más amplia, que va más allá del producto y que lo vinculan de manera más personal al consumidor, que le dejan una cierta impresión y lo motivan a repetir la experiencia.

El proceso de decisión del consumidor consta de tres etapas: la etapa anterior a la compra, en la que debe haber algún estímulo para que realice el consumo; la del consumo, en la que trata de obtener información que apoyen o no su decisión de compra, aquí evalúa las alternativas que tiene; y la de evaluación posterior a la compra, en la que se experimenta diversos grados de disonancia cognoscitiva, la duda de si se ha tomado la correcta decisión o no.

Para que los planes de marketing funcionen se tiene que reparar en varios factores, tales como la imagen y el reconocimiento que permitan una eficaz comunicación con la comunidad; determinar el objetivo y enfoque, es decir el target al que se quiere llegar, dónde, cuándo y cómo llegar a ellos; además de la precisión y claridad en lo que se plantee. La utilidad de las herramientas del marketing se hace patente, aunque no siempre son aplicadas de manera correcta y permanente, pensar en la evaluación constante es de gran ayuda para tener una visión más precisa de la situación pero también para crear nuevos proyectos y diversificar los objetivos que se quieren alcanzar; considerar al consumidor o público como eje central de las decisiones y dirección a seguir resulta en una comunicación certera y en una relación mucho más directa.

El valor de uso y de cambio del arte, han sido trastocados y en múltiples ocasiones confundidos, tanto la finalidad con la que fueron creados sus objetos, así como su comercialización han llegado a ser casi la misma cosa; de tal manera que se dice banaliza y profana la intención del artista, el que al concatenar inspiración y dinero se coloca en una situación paradójica, en un papel difícil históricamente hablando. De tal forma que para tener un lugar relevante, vivir de lo que hace y vanagloriarse de ello, el artista debe contar con un equipo que lo respalde, que puede trabajar directa o indirectamente con o para él, o puede hacerlo por su cuenta sabiendo que es necesario satisfacer ciertas necesidades, hacer un estudio del consumidor, desarrollar el producto, ponerle un precio, promocionarlo y distribuirlo para su compra, es decir, saber de marketing.





En el circuito del arte también se requiere de la distribución, en la que el museo ha sido por mucho tiempo eje central de su funcionamiento, pero más importante, de su legitimación; el estudio del público es de mucha ayuda, atender al visitante como merece implica su regreso, además de que dentro de las estrategias publicitarias se presenta la posibilidad de producir objetos en serie con la imagen de las obras de arte (merchandising), que permitirán que la imagen de las obras traspasen las paredes de los recintos culturales y colocarse en la vida cotidiana.

## 2.7 La publicidad. ¿Banalización o poderosa herramienta?

Es de suma importancia la comunicación con el público, que sólo es posible a través de la comunicación, no es suficiente con que nuestro producto sea de calidad y que tenga reconocimiento, si nadie entera de su existencia será un completo fracaso.

Hay que distinguir dos conceptos que se emplean mucho cuando se quiere dar a conocer un producto cultural, la promoción y la difusión.

La promoción es un elemento de la mezcla o mix marketing (plaza, precio, producto y promoción) cuya combinación determina una determinada respuesta para las empresas, organizaciones o personas que las emplean. Es por eso que se van a exponer algunas de las definiciones de este término.

- Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz, es "la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren" (Kotler, 2006: 98).
- El Diccionario de Marketing define la promoción como "uno de los instrumentos fundamentales del marketing con el que la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes, para que éstos se vean impulsados a adquirirlo.; por tanto, consiste en un mecanismo de transmisión de información" (Pujol, 2003: 277).
- Según Patricio Bonta y Mario Farber, la promoción es "el conjunto de técnicas integradas en el plan anual de marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes estímulos y de acciones limitadas en el tiempo y en el espacio, orientadas a públicos determinados" (Bonta y Faber, 2004: 44).

A partir de estas definiciones podemos concluir que la promoción es empleada en el marketing como un instrumento que permite que un determinado consumidor conozca nuestro producto a través de ciertas estrategias, que son controladas en tiempo y espacio.

Abordaremos la definición de difusión y cómo es que trabaja para que el consumidor conozca lo que se está ofreciendo. La difusión es un proceso mediante el que una nueva idea o producto es aceptado en el mercado, existe una relación entre la velocidad de la difusión y la propagación de un consumidor a otro; lo cual se relaciona con las tecnologías de información y comunicación.

Para explicar los mecanismos de la difusión existen tres teorías:

- 1) La hipótesis de los dos pasos - la información y la aceptación fluyen a través de los medios, primero a los líderes de opinión y luego a toda la población.



2) La teoría de la caída hacia abajo - los productos tienden a expandirse al principio y ser sólo accesibles a los estratos sociales adinerados - a lo largo del tiempo, se vuelven más baratos y son difundidos a estratos cada vez más bajos.

3) La teoría de difusión de las innovaciones de Everett M. Rogers - para una categoría de producto dada, hay cinco categorías de compradores clasificados por su rapidez en adquirirlo cuando sale al mercado: innovadores, adoptadores iniciales, mayoría temprana, mayoría tardía y perezosos.

Al revisar las dos definiciones podemos inferir que la promoción se refiere a las estrategias, es decir, el qué y el cómo y la difusión se apoya en esos conceptos para decidir el cómo y cuándo es adecuado transmitir los mensajes a los consumidores.

El marketing es una de las herramientas de la publicidad, que es una actividad para que el producto se conozca, quién es y cuál es la oferta a un grupo determinado de personas que pueden consumirlo, recomendarlo o hablar de él.

Dice Luis Bassat, que comunicación y publicidad responden a la idea de ofrecer "el producto oportuno, en el momento oportuno, al cliente oportuno, con el argumento oportuno" (Bassat, 2006: 30). Se trabaja para conseguir que las personas acepten algo, el marketing y la publicidad son una pareja que se aplica en cualquier ámbito, político, social, cultural, pues las organizaciones, ONGs, fundaciones, etc. las emplean para transmitir sus mensajes al público.

Se debe entablar una buena comunicación con los clientes o consumidores para después conseguir una relación, proporcionándoles cantidad, calidad y tiempo en torno al producto, es acercarse a las necesidades y deseos, en la cultura es además extender una invitación. Enviar mensajes constantemente es sencillo, lo complicado es convencer, sobre todo cuando hay muchas ofertas en el mercado, en el caso de la cultura existe una sobreoferta, la dificultad se presenta cuando se debe lograr reconocimiento.

En los últimos años se ha aplicado el marketing relacional que busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las organizaciones con los usuarios, buscando lograr el máximo contacto con cada uno de ellos. Su objetivo es estrechar las relaciones, conociendo sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. Se puede decir que es la intersección entre el marketing y las relaciones públicas. En esta perspectiva cada consumidor es único y se pretende que así lo perciba. Los tres pasos fundamentales del mercadeo relacional son: a) Manejo de datos: Almacenamiento, organización y análisis. b) Implantación de programas: Una vez identificados los destinatarios, sus necesidades y deseos se arman estrategias para lograr su lealtad. c) Retroalimentación: Después de realizar los primeros contactos se actualizan las bases de datos inicialmente constituidas y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes con lo cual se llega a una relación de largo plazo.

La experiencia directa e integrar las emociones son los aspectos más relevantes en este tipo de marketing, información que la publicidad emplea para elaborar los mensajes, los que incitarán al consumidor a acercarse al producto; este aspecto puede ser el más indicado para la cultura, debido a la naturaleza subjetiva de sus productos y sus creadores; de esta forma se ofrece no sólo la obra como tal sino al "personaje" que

es el creador o intérprete, elementos que aproximan más directamente al consumidor cultural.

La publicidad debe contar con dos elementos importantes, un producto de calidad y saber cómo decir que así lo es; la publicidad y otras fórmulas de marketing y comunicación trabajan para presentar el producto de cierta manera e influir en la actitud y el comportamiento de las personas. Lo primero es estudiar las características y posibilidades del producto y el sistema de valores vigente en el grupo al que nos dirigimos, después asociar un valor al producto y por último contarle de forma clara y atractiva. En términos técnicos se trata de posicionar el producto; es decir, lograr que el producto o servicio quede en la mente del consumidor.

La publicidad se entiende como una comunicación especializada en persuadir; sus herramientas pueden estar a disposición de cualquiera—dentro de los límites establecidos—, sus fuentes de aprendizaje han sido el conocimiento de la psicología del consumidor, de los medios de comunicación masiva, la expresión lingüística y estética, la comunicación gráfica y audiovisual y toda disciplina o campo que permitiera ampliar las posibilidades de obtener sus objetivos de persuasión, esto se ha conseguido a través de la intuición, de la experiencia y, sobre todo en los últimos tiempos, del estudio y la investigación.

Para García Uceda la publicidad es un proceso de comunicación en el que se pueden establecer las siguientes tipologías: publicidad en función del objeto anunciado, del anunciante, del objetivo, del alcance, de los medios y de la presión. (García, 2008: 72) Esto se explica con mayor detalle en la tabla que se muestra enseguida.

<b>Publicidad en función del objeto anunciado</b>	<p>La publicidad puede anunciar productos tangibles, se pueden ver y tocar. Se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de consumo, dirigidos al cliente final.</li> <li>• Productos industriales, que intervienen en el proceso de producción y están normalmente destinados a empresas y profesionales.</li> </ul> <p>Los intangibles son los servicios o las ideas, prestados por las distintas organizaciones y las empresas públicas y/o privadas. Se busca inspirar confianza, crear una relación con el cliente que vaya más allá de los productos que se comercialicen en ese momento.</p>
<b>Publicidad en función del anunciante</b>	<p>Cada anunciante determina las condiciones y las posibilidades publicitarias. Se distinguen tres grupos de anunciantes y tres tipos básicos de publicidad: publicidad de empresa (privada o pública), publicidad de asociaciones y fundaciones y publicidad de la Administración.</p>
<b>Publicidad en función del objetivo</b>	<p>La publicidad se ha acostumbrado a responder a objetivos que con frecuencia son una necesidad de los anunciantes. Entre ellos el lanzamiento, el mantenimiento o el apoyo a la distribución.</p>
<b>Publicidad en función del alcance</b>	<p>El alcance o difusión de la campaña permite hablar de publicidad local, autonómica, nacional, internacional e incluso global. La razón de ser de todas ellas es la ubicación geográfica de los públicos a los que se quiere llegar, punto que a su vez está relacionado con la presencia de la empresa, el producto o servicio que ofrece y su capacidad de distribución.</p>
<b>Publicidad en función de los medios</b>	<p>Ésta es una tipología que incluye todos los medios de comunicación masiva y la que permiten otras posibilidades como la comunicación exterior o los puntos de venta.</p>
<b>Publicidad en función de la presión</b>	<p>La presión refleja la relación entre el número de inserciones y el número de días que la campaña estará presente en los medios. Los anuncios pueden aparecer de manera más o menos concentrada, por lo que hablamos de publicidad intensiva, concentrada en un periodo de tiempo corto, publicidad extensiva, distribuida en un periodo de tiempo amplio y publicidad mixta, que combina ambas opciones.</p>





Dentro de este proceso de comunicación la parte crucial es el anunciante, emisor de la comunicación publicitaria, el mensaje habla en su nombre y el público puede reconocerle a través de lo que se publicita; determina el objetivo de la campaña, es responsable de los efectos que produzca y se ocupa de los gastos que genera su elaboración y difusión. El que produce tiene la responsabilidad de darlo a conocer, de manera directa, con un equipo cercano o a través de una agencia de publicidad; la cultura emplea esas herramientas para difundir sus actividades, claro ejemplo de esto son las campañas publicitarias que realiza el Museo Rufino Tamayo, que emplea medios como parabuses, diversos impresos y medios digitales. Otro museo que ha presentado campañas publicitarias en diversos medios y con gran alcance es el Museo Dolores Olmedo Patiño, que incluso conduce al visitante hasta su edificio mediante los anuncios en parabuses por toda la avenida Tlalpan y después por las avenidas que conducen a él; es uno de los pocos museos de gobierno mixto (privado y estatal) que ha tenido spots televisivos al aire, como el que se puede consultar en la página de Youtube <http://www.youtube.com/watch?v=4lftxqlp7Dg> como Comercial Fragmentos de Javier Marín. Estos son ejemplos del uso que puede hacer la cultura de este mecanismo aparentemente sin vínculos, se presentan dos ejemplos de la campaña que realizó el Museo Rufino Tamayo que trabajó la agencia DRAFTFCB México.





Los responsables de necesitan conocer el entorno en el que trabaja la organización, institución, colectivo, grupo o artista; es la oportunidad para elaborar campañas adaptadas a cada situación concreta. Los consumidores, clientes o ciudadanos no son los únicos elementos que hay que conocer, lo que se les ofrece es siempre una consecuencia de las circunstancias del entorno, el cual tiene diversos factores, que en la publicidad se dividen en dos grupos:

Factores externos, elementos no controlables por la organización que ésta debe entender a fin de poder realizar previsiones útiles. Forman los llamados macro y microambiente.

- El macroambiente está definido por aspectos como la demografía, la economía, los factores sociales y culturales, los políticos y legales, la tecnología y el medioambiente.
- El microambiente está definido por los competidores, los proveedores, los intermediarios (mayoristas, minoristas y empresas de servicios) y los consumidores o destinatarios finales de su oferta.

Factores internos, elementos controlables por la organización, son precisamente sus propios recursos utilizados para crear la oferta o atender la demanda.

- Factores del marketing: son producto, precio, distribución, comunicación y todas las variables que optimicen al máximo la satisfacción del cliente en cualquiera de estos cuatro aspectos.
- Factores ajenos al marketing: aquéllos que se estiman imprescindibles para el funcionamiento eficiente de la organización y que requieren ser gestionados. Básicamente son los de dirección, producción, finanzas, personal, adaptación, control y mejora de procesos e imagen corporativa.







Estos datos proporcionan mayor información sobre el medio en el que se quiere actuar. "Tres son los elementos fundamentales para la eficacia de la acción comunicativa: canales compartidos, códigos comunes y sentidos reconocibles. Es decir, un medio de comunicación adecuado, un lenguaje comprensible y un contenido o tema que resulte familiar" (Di Marco en Bobbio, 2007: 55) entre mejor conocemos el entorno en el que se quiere colocar el mensaje, mejor comunicación lograremos; en el ámbito de la cultura se pueden emplear algunas de estas herramientas como parte del proceso de difusión para que sea más efectivo.

Además de conocer el entorno, se debe conocer a profundidad el producto o servicio que se desea publicitar, necesitamos el briefing, se trata de un compendio de información, acerca del producto y la empresa que lo produce, que recibe quien hace la publicidad; un buen briefing debe contener toda la información de que se disponga acerca del mercado, el producto, la competencia, la distribución, el consumidor, el target group y los objetivos de marketing y publicitarios.

Para Bassat existen diez principios generales de la publicidad, la buena publicidad vende el producto hoy y construye la marca para mañana; capta la atención del espectador inmediatamente; contiene una fuerte idea de venta y promete un beneficio interesante y alcanzable para el consumidor; la idea es simple, clara y se entiende a la primera; destaca de la competencia, del resto de la publicidad y del entorno; es memorable; es relevante para los posibles consumidores del producto; la marca está integrada en la idea central; no es un anuncio aislado, sino una campaña, capaz de perdurar y crear un activo publicitario; y el mensaje se adecua a las características de los medios, aprovechando todas sus ventajas y aceptando sus limitaciones. (Bassat, 2006: 115)

Cuando se tiene el o los mensajes estructurados y definido el target (público objetivo) al que nos vamos a dirigir, se han de elegir los medios de comunicación idóneos, tales como radio, televisión, internet, o medios impresos como periódico, revistas, postales, volantes o flyers, carteles, o publicidad exterior como la que va en autobuses y taxis, espectaculares, parabuses y otros más arriesgados llamados publicidad de guerrillas, como el uso de maniqués, uso del paisaje urbano y de carreteras, etc. Cada organización cultural e incluso el artista individual deben atender a los medios más adecuados según la naturaleza de la presentación que quieran lograr, por un lado por los costos y por otro por el mensaje que se transmite, que tiene que ser claro y preciso. Por otro lado también está lo que se conoce con el nombre de below the line, que es el conjunto de todas aquellas actividades de comunicación que se desarrollan fuera de los grandes medios de masas. Las más características son la promoción de ventas, el marketing directo, las relaciones públicas y el patrocinio que refuerzan la imagen; los eventos y el merchandising que tratan de incrementar las ventas. Un ejemplo de este último son las tiendas de los museos, en los cuales hay infinidad de artículos referentes a las exposiciones en turno, lo que permite hacerles mayor difusión. Para elegir adecuadamente qué es lo que se va a hacer con esas vías de comunicación existe la planeación de medios, que es la serie de decisiones que los para la selección y uso de los medios, el objetivo es exponer a los posibles consumidores a los mensajes publicitarios en los momentos críticos; al momento ideal para exponer







a los consumidores a un mensaje se le llama apertura y el detectar la oportunidad de apertura es una responsabilidad muy importante

Comprender cómo es que se toman las decisiones para realizar la difusión, la importancia de la investigación previa a realizar los mensajes y elegir cuáles serán los medios evidencia la relevancia del proceso, sin embargo todas estas tareas provienen de un elemento importante para poder iniciarlo, el presupuesto, este es la traducción en dinero de los objetivos se quieren alcanzar, agrupa de manera desglosada en diferentes partidas presupuestarias, lo que cuesta poner en marcha las acciones. El presupuesto elaborado sufre variaciones ya que su aplicación real obliga a sumar o restar gastos que van surgiendo o que se eliminan, este documento es una previsión de los recursos financieros que se decide administrar para la actividad publicitaria, situación que no se presenta comúnmente en el ámbito de la cultura; lo que sucede es que se asigna el presupuesto para la realización de los proyectos, sin contar que gran parte del éxito no radica sólo en un producto de calidad sino en darlo a conocer con el tiempo necesario para que los consumidores se puedan dar cuenta de qué es y cuánto tiempo tiene para acercarse.

Si bien es cierto que la difusión cultural tiene que emplear las herramientas publicitarias que mejor le convenga, esto no quiere decir que se tengan que seguir esos preceptos al pie de la letra, al igual que otros instrumentos habrá que hacer una adaptación tanto a los propósitos como a la magnitud del evento, su duración el presupuesto total asignado y la relación que se desea con la comunidad. "Como administración cultural, comunicación cultural –entendida esta como gestión de prensa o, en el caso de un museo, el departamento de marketing– muchas veces se pone en juego la propia obra y su sentido. Independientemente de la gestión de los recursos como algo crucial para el sostenimiento de las instituciones atada a la posibilidad de concretar proyectos, en el caso de grupos independientes, la tarea del gestor impacta en la obra, la completa, o la deja en condiciones de ser completada por los espectadores que sí la completarán" (Marchiario, en Bobbio, 2007: 20) es vital entonces procurar un equilibrio entre lo que se desea difundir y/o promocionar, de acuerdo a los objetivos o misión, de la organización o institución, para que no se pierda el sentido del producto cultural, ya que en este proceso no estamos sólo en contacto con un consumidor cualquiera, sino con uno que a la vez es receptor, su contacto se encuentra en distintos niveles que nos proveen más características a manejar, pero a su vez un terreno más sensible y susceptible de ser malinterpretado.

El panorama general que nos da el ambiente publicitario nos permite manejar un lenguaje más amplio para obtener lo que se desea, para aquellos que se dedican a difundir o promover la cultura es un asunto indispensable, para aquellos que tratan con esto indirectamente proporciona un mejor entendimiento de la situación, colocar sus objetivos y el mensaje en un medio adecuado y considerar que el presupuesto no va a ser el de las grandes empresas, que se manejará siempre en un límite restringido, pero que se cuenta con los patrocinios y que se pueden aprovechar las relaciones públicas, lo que apoya la correcta planeación y ejecución de la difusión y que sin ella no importa cuánto tiempo se invirtió en el proyecto ni que tan alta sea la calidad si nadie asistirá al opening.



## 2.8 Las relaciones públicas. Avances en las redes culturales.

Para comprender las relaciones públicas, mencionaremos primero a las relaciones humanas, en las que se invierte para fortalecer los vínculos entre las personas, respetando las reglas sociales establecidas en las diferentes culturas; lo cual es muy parecido a lo que se hace en las relaciones públicas en distintas formas e intereses. El origen de las Relaciones Públicas (RRPP), tal como las conocemos ahora, tuvo lugar en los Estados Unidos, como el estudio de las relaciones con los diferentes públicos con los que interactúa una organización. Sin embargo ha tenido numerosas definiciones, una de las primeras aceptada a nivel internacional, surge a partir de una encuesta realizada por la Fundación para la Educación e Investigación de las Relaciones Públicas liderada por Rex Harlow en 1975, la cual dice "las relaciones públicas son una función directiva específica que ayuda que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas y cuestiones; define y destaca la responsabilidad de los directivos para servir al interés general; ayuda a la dirección a mantenerse al tanto de los cambios y a utilizarlos eficazmente sirviendo como un sistema de alerta inmediata para ayudar a anticipar tendencias; y utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas y sensatas como herramientas principales" (Harlow, 1976: 36), una descripción amplia que destaca los beneficios de la comunicación para anticiparse a cualquier problema y darle solución inmediata; para 1980 la Royal Society of America ofreció otra definición "las relaciones públicas ayudan a una organización y a sus públicos a adaptarse mutuamente" (PRSA, 2004), nuevamente el objetivo es mantener una buena relación entre los participantes; la Confederación Europea de Relaciones Públicas ofrece otra definición "las relaciones públicas son la comunicación consciente de la organización. Las RRPP son una función directiva y su tarea es conseguir comprensión mutua y establecer una relación beneficiosa, entre la organización con sus públicos y su ambiente, a través de una comunicación bidireccional" (CERP, 2004), la preocupación por obtener vínculos exitosos aparece también en esta descripción, el problema con ellas es que han ido cambiando constantemente y tal parece que no hay alguna definitiva, sino que tienen rasgos en común, que reflejan la inquietud de las organizaciones acerca de su imagen.

En general las RRPP han sido empleadas como un recurso estratégico, pues es importante contar con el apoyo de la opinión pública; el objetivo primordial es la construcción de redes, acuerdos de colaboración, formas de asociación, la formación de alianzas para alcanzar los objetivos planteados, es decir, establecer relaciones ganar-ganar.

Usualmente los públicos de una organización se suelen clasificar en dos grupos: Públicos Internos y Públicos Externos. Los internos, se refieren a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la institución y los externos no forman parte del organigrama pero se vinculan con la organización, en el caso de la cultura también es importante reconocerlos y saber la mejor manera de comunicarnos con ellos para obtener los mejores resultados en los objetivos planteados en los proyectos artísticos y culturales, tener buenas relaciones con los colaboradores, con las instituciones

gubernamentales y sus representantes, los proveedores de todo lo necesario para ejecutar los proyectos, los distribuidores, tales como galerías, agentes, representantes o museos y los clientes que en este caso puede ser el público, consumidor o receptor de manera individual pero también las instituciones que contantemente realizan adquisiciones para los espacios oficiales. Los objetivos de las RRPP se desglosan de la siguiente forma:



### OBJETIVOS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

La confianza es uno de los factores fundamentales para sostener una buena comunicación, ya que forma y estrecha lazos, sin embargo debe empezar desde la organización que. Dentro de las relaciones públicas de marketing se enmarcan en tres tareas específicas:

- RP de imagen – intentan modelar las impresiones que la gente tiene de una organización. Su objetivo puede ser doble, revitalizar la imagen de la organización o institución o crear una imagen de confianza y responsabilidad entre los consumidores.
- RP de rutina – requiere de esfuerzos cotidianos y rutinarios para promocionar la institución. Tiene diversos propósitos: introducir nuevos productos, comunicar beneficios, elevar la visibilidad de las actividades y cultivar nuevos mercados.
- RP de crisis – intentan proteger a la organización o institución, a su dirección, personal, patronato, etc. Frente a la publicidad adversa que podría socavar su imagen, reputación y apoyo. Ayudan a prever la aparición de problemas graves y a afrontarlos de manera estratégica con los medios de comunicación y los grupos de interés.

Estos instrumentos son empleados en los museos, ya que siempre se trata de formar una buena impresión en el público visitante, de manera que una buena recomendación lo que comparta al salir, se afana en ofrecer una buena atención y servicios, que complementen las exhibiciones que son la esencia per se de la institución, además de que constantemente tiene que promocionar sus actividades, tratar de atraer un mayor número de visitantes y proteger su imagen de cualquier problema que se pueda presentar; no sólo se trata de vender productos comerciales, sino de generar certidumbre en la gente que participa de la cultura, de asegurar el regreso del visitante porque tiene la certeza de que le ofrecen calidad en distintos aspectos y que se piensa



en él como parte importante del museo.

Dedicarse a las relaciones públicas requiere estar en contacto con todos los agentes culturales, saber algo sobre las personas, circular dentro y fuera de las organizaciones, al mismo tiempo que conocer los límites que implica la autoridad pero tener la confianza suficiente para entablar un diálogo correcto; los mensajes que emitidos deben ser personalizados, es decir, enfocados de acuerdo al receptor, tomando en cuenta sus intereses y su nivel cultural; y tomar en cuenta que el diálogo tiene que ser permanente para que sea productivo.

Kotler propone tres formas de evaluar la eficacia de las RRPP:

- a) Evaluar las exposiciones. Medir la eficacia en razón del número de exposiciones creadas en los medios.
- b) Medir el cambio en la toma de conciencia, comprensión o actitud hacia la organización o hacia un producto de la misma como resultado de una campaña de RRPP.
- c) Contribución a las ventas y al beneficio de la empresa.

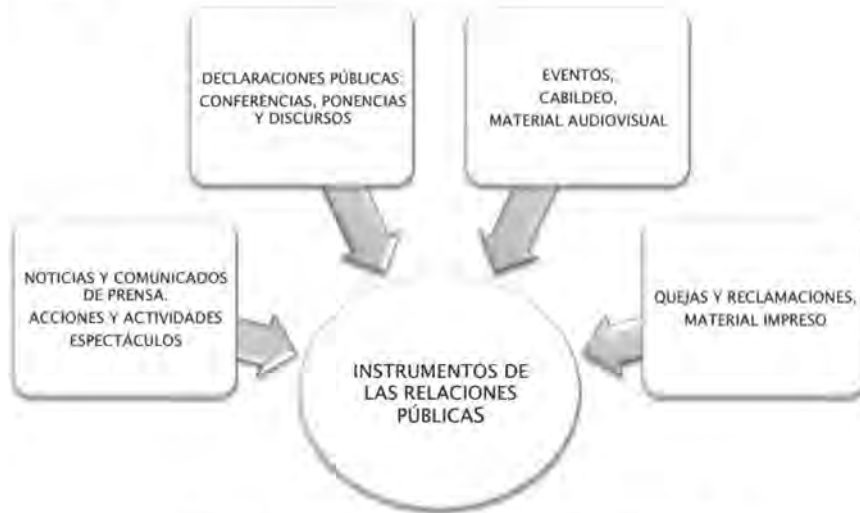
La evaluación, en cualquier caso, permite rectificar a tiempo y reorientar las decisiones para llegar a las metas establecidas.

Las percepciones de los diferentes públicos son reales y tomadas en cuenta para establecer la estrategia a seguir; lo que deviene de esta situación es el perfil y responsabilidades de aquellos que se dedican a las relaciones públicas, que según Bonilla son tales como la información, pues debe ser conocedor de la organización y su entorno; entendimiento para elaborar estrategias, conociendo a los públicos y cómo motivarlos; el instinto, para anticipar lo que va a suceder y responder oportuna y eficazmente ante las contingencias para actuar proactivamente a favor de la organización.

Pagar a un especialista en RRPP es costoso aunque se puede comunicar con menos recursos, se puede empezar generando una identidad corporativa, considerada la personalidad construida de la organización, tanto internamente como en la manifestación visual, a nivel personal conviene tener tarjetas de presentación, lo cual proporciona los datos del sujeto y cuál es su actividad. En la conducta se ha de ser coherente entre lo que se dice y lo que se hace para ganar credibilidad, también lo son el buen cumplimiento de las obligaciones legales y las de orden social, lo que va ligado a la retribución a la comunidad, la llamada responsabilidad social, un término muy empleado en la actualidad que beneficia directamente a la cultura. Lo principal es la comunicación empleada adecuadamente para evitar confusiones, bien distribuida para generar retroalimentación, oportuna para aprovechar al máximo las oportunidades, seleccionar correctamente los medios y los mensajes, así como propiciar el flujo de información para estar bien enterados de lo que sucede en el medio.

Para que un plan de relaciones públicas tenga éxito debemos considerar los siguientes factores: la calidad del plan en sí mismo, su puesta en marcha y operación y su adecuada administración; "los resultados del plan de relaciones públicas se evalúan en función del impacto e imagen producidos en la mente del público meta, comparando los resultados obtenidos contra el monto de los recursos invertidos," (Lerma, 2004: 168) habrá que invertir para cumplir con los objetivos planteados. Los instrumentos de

Las RRPP se resumen en el siguiente gráfico.



### HERRAMIENTAS DE LAS RRPP SEGÚN KIRCHNER

Todos ellos muy importantes y útiles, aunque en la cultura los más empleados son los eventos especiales, las relaciones con la comunidad local, las relaciones con los medios, notas de prensa, anuncios de servicio público, entrevistas, fotografías, conferencias y folletos. Los eventos especiales son planificados para comunicar o dirigir algo a públicos objetivo; se organizan conferencias de prensa, grandes inauguraciones, visitas turísticas y otros. También se pueden patrocinar eventos tales como programas, ferias, concursos, etc. Estos eventos tienen varias ventajas: Suscitar la cobertura de los medios, celebrar la historia de la organización o institución, resaltar un programa o personalidad, reunir personas con motivos sociales o que los vinculen con la organización, así como crear o agrandar los actos especiales.

Las relaciones con la comunidad son fundamentales, esto implica captar a más "socios o amigos", contactos estratégicos según la disciplina o manifestación artística, patrocinadores, solicitar diversos tipos de ayuda gubernamental directa, entre otros. Las campañas de relaciones con la comunidad se proponen: identificar a los líderes locales de opinión y entablar relaciones con ellos y sus organizaciones, prestar las instalaciones de la organización para actos comunitarios, dar cabida a actos especiales de la comunidad como fiestas y desfiles, generar consejos asesores de la comunidad para que actúen como consultores o desarrollar programas educativos en las escuelas o centros educativos. Este tipo de relaciones pueden tener un alto costo, pero se compensa por la cantidad de publicidad y actitudes favorables que se generan en torno a nuestros objetivos.

Las relaciones con los medios requieren del trato continuo y presencial con reporteros, editores, columnistas, articulistas, fotógrafos, camarógrafos, conductores de radio y televisión, productores y jefes de información entre otros. Las relaciones se pueden iniciar convocando entrevistas, identificando temas de interés humano e induciendo





al descubrimiento de "la noticia que hay detrás de la noticia". Mantener a largo plazo ciertos rasgos claves ayuda a garantizar que se emitan noticias y que la cobertura sea positiva y coherente, ya que esto puede ser una valiosa ayuda en momentos de crisis. Los boletines o comunicados de prensa deben ser sobrios tanto en su redacción como en su frecuencia; deben ser objetivos y siempre con un contenido noticioso; tienen su momento dentro de la vida cotidiana de los diarios, en donde el único tiempo establecido es el del cierre.

La extensión ideal de un comunicado de prensa no debe exceder los 3 500 caracteres sin espacios, o una cuartilla y media, incluidos un encabezado, dos o tres balazos (detalle de los datos más relevantes de la información) y el cuerpo de la información.

Los anuncios de servicio público se pueden aprovechar al máximo, ya que las productoras y agencias de publicidad están dispuestas a donar sus servicios para desarrollar anuncios de servicio público.

Las entrevistas suelen ser un medio publicitario eficaz, para proponerlas de forma satisfactoria se deben limitar las cartas de propuestas a una sola página, utilizar información básica y estadística y sugerir algunas preguntas de reflexión; aprobada la entrevista se debe contar con presentaciones o refuerzos visuales, confirmar que el invitado o representante vean u oigan el programa antes del día de la entrevista y reiterar que el equipo de trabajo existe y que está preparado.

Las fotografías brindan excelentes oportunidades, independientemente de que los medios envíen a uno de sus fotógrafos, se debe tener disponible un registro de imágenes, tanto del evento como de las actividades para las necesidades presentes como para futuras promociones y publicaciones, siempre en el formato que maneje la prensa.

Las conferencias pueden producir múltiples contactos de primera mano proponiendo a especialistas destacados en el tema como oradores públicos; también se puede tener un propio panel de conferencistas de tal forma que se proporcione este servicio de forma continua.

El responsable de las relaciones públicas debe conocer a fondo la organización, su contexto, las disciplinas y manifestaciones artísticas, estar actualizado ya que asesora a los directivos o dirige la trayectoria de un artista o colectivo. Debe contribuir a maximizar las fortalezas y oportunidades y minimizar debilidades y amenazas; debe saber qué y cuándo comunicar; se relaciona racional y sistemáticamente con los medios de comunicación; planifica anticipadamente; conoce los medios, sus representantes, los plazos que emplean, conoce el protocolo de contactos y su frecuencia; es un buen escucha, analítico, con don de palabra, mantiene un contacto sutil con cada uno de los agentes culturales y maneja una buena presencia.

Las RRPP nos son un gasto, son una inversión y estimadas en su justa dimensión permite tener avances significativos en el medio en el que trabajamos, cualquier organización, artista o intérprete deben considerarlas dentro de su equipo de trabajo, ya que llevarlas a cabo consume tiempo y requiere de habilidades específicas con las que se pueden conseguir en menor tiempo los objetivos del proyecto. Los beneficios son variados entre ellos tenemos lograr presencia y consolidar la imagen y renombre de la organización o el productor plástico entre grupos de audiencia diversificados; ser





ubicados dentro del ámbito cultural; construir relaciones de largo plazo con jefes de información, columnistas, editores y reporteros, que permitan que los medios acudan cuando nos enfrentemos a una situación especial o de crisis; lograr una relación costo-beneficio positiva en apoyo a la estrategia del proyecto; agilizar trámites; conseguir lugar dentro de los planes y programas de la cultura, etc.


Las reflexiones constantes que se hacen acerca de la falta de redes culturales son producto de la falta de actividad de las RRPP en este campo, tan diverso y amplio, pues hacer crecer el directorio de contactos nos permite hacer buen uso de las relaciones profesionales e institucionales, es una tarea de constante actividad en la que el empleo de los propios recursos, aunque no con tan buenos resultados, como con alguien que sea especialista en dicha actividad genera una cadena de recomendaciones, de llamados productivos, de constantes quehaceres y de nuevas oportunidades. Crear una red propia para el buen desempeño de nuestros propósitos requiere de planificación, para tener los apoyos necesarios en el lugar y tiempo correctos las relaciones públicas son la herramienta adecuada, siempre y cuando tenga un buen margen dentro de la estructura de trabajo.

## 2.9 El patrocinio: ¿apoyo, trueque, venta obligada de la imagen del producto?

Las artes siempre han tenido necesidad de ser financiadas, a lo largo de la historia la Iglesia, la nobleza y los burgueses ilustrados se encargaban de ello, como mecenas privados, proveen de medios económicos a los artistas o intérpretes u organizaciones culturales, la gente podía gastar su dinero en lo que le satisficiera se hacía con un interés económico o personal, imperando siempre éste último; con el paso del tiempo los gobiernos y poderes locales se han visto forzados a ocupar el lugar de aquellos mecenas, encargarse del apoyo a la creación cultural y ocupar el ocio de la sociedad en numerosas actividades que procuren su goce, estos nuevos mecenas son representantes de la colectividad y emplean fondos públicos, por lo que son responsables de sus actos y deben justificarlos. El llamado mecenazgo se ha modernizado e institucionalizado, "ha adquirido una multiplicidad de formas y de motivaciones que encuentran, dentro de un amplio espectro de perspectivas y posibilidades en diferentes países del mundo, ejemplos diversificados de canalización estructural, de mecanismos fiscales de estímulo, de los que alguna vez fue impulso natural, de algunas personas, los auténticos mecenas de su tiempo, a la vez que una de las más antiguas fuentes de recursos y financiamiento de las artes" (Harvey, 2003: 329)

En general se habla de tres posibles fuentes económicas para las artes: el público y los compradores de las artes; patrocinadores y donantes privados; y los gobiernos. Este mecenazgo moderno ha tenido un papel decisivo en la creación de las políticas culturales, en la penúltima década del siglo XX han disminuido los recursos públicos y el Estado, aunque se mantiene firme ha tenido que hacer participe al sector privado para complementar sus carencias a través de regímenes legales, en especial fiscales. Las empresas y personas individuales, hablan ahora de servicio o responsabilidad social para la comunidad.





La UNESCO ha reflexionado sobre mecenazgo y financiamiento privado, en especial sobre los nuevos regímenes de incentivos fiscales, un sistema de financiamiento mixto, público y privado, para el desarrollo cultural; debemos recalcar que aún existen, en pequeña medida, los grandes y pequeños mecenas desinteresados con una actitud generosa.

El mecenazgo empresarial, llamado en México patrocinio es una técnica de comunicación muy nueva cuyo origen aproximado es en la década de los 60. Las definiciones del término patrocinio al igual que el de las relaciones públicas, son variadas sin que se llegue a adoptar alguna de ellas por excelencia, casi todas son distintas entre sí y tienen matices que se pueden considerar adecuadas y complementarias para poder tener una idea aproximada del concepto.

Para J. Roca, patrocinio es la inversión de una entidad para amparar o favorecer un evento, con cargo al presupuesto de comunicación de la misma, habitualmente encuadrado en un plan de marketing con objetivos de venta. Para Torrejón Lechón es crear, hacer posible o facilitar un espectáculo que, por el hecho de serlo, pasa a los medios de comunicación llevando asociado el nombre de un patrocinador y produciendo, en consecuencia, un volumen de comunicación comercial que viene a compensarle la inversión.

Para dirigimos a potenciales patrocinadores es esencial tener una estrategia efectiva de comunicación institucional, los resultados se verán tanto en los recursos obtenidos como en la legitimación de las actividades. En el patrocinio participan dos agentes principales, el patrocinador, que es el que financia el proyecto, que puede ser una empresa, una marca inversora o una persona, su objetivo principal es conseguir objetivos de comunicación y de marketing para obtener beneficios tales como una buena imagen o prestigio. El otro agente es el patrocinado, quien solicita apoyo para llevar a cabo sus proyectos y que se convierte en el medio a través del cual el patrocinador difunde su mensaje. Es aquí donde nos percatamos de que este enfoque comunicacional tiene una relación directa con las relaciones públicas.

Usualmente el patrocinio tiene como fin la notoriedad y la imagen y puede ser de dos clases: de carácter económico, en el que se desea el reconocimiento de la empresa para darle mayor prestigio; y el publirrelacionista, que se dirigen al cumplimiento de la responsabilidad social y con los que da cuentas a su público.

En algunos países se utiliza el término mecenazgo para indicar que es un patrocinio dedicado al rubro cultural, para proteger las artes y sus actividades; también tiene intenciones de publicidad y tiene un interés específico de comunicación más sutil para con sus públicos. A partir de los años setenta, en el sector privado se han constituido diversas asociaciones civiles (grupo de individuos se une con la intención de desarrollar actividades sociales, comunitarias, culturales, o cualquier otra que tienda al bien común -sin perseguir fines económicos), cuyos objetivos principales se orientan a fomentar y difundir la cultura y contribuir a que los mexicanos se identifiquen con el patrimonio cultural. Las fundaciones (organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general) estimulan y apoyan el desarrollo de proyectos artísticos y culturales de fuerte impacto regional, nacional e





internacional. Estos organismos privados participan también en la elevación del nivel educativo de la población, al rescatar y difundir una obra de gran valor, convirtiéndose así en una plataforma de promoción para el desarrollo artístico y cultural que encausa la creatividad y el talento de los mexicanos.

Dichos organismos promueven actividades en corresponsabilidad con otras personas, grupos o instituciones de vocación similar, sean éstas públicas o privadas, nacionales o extranjeras. Dentro de sus estrategias está la de hacer más eficiente el uso de los recursos destinados a la promoción, integrando aquéllos que se hallan dispersos dentro y fuera de las instituciones, cuidando la relación costo/beneficio y el nivel de productividad y calidad. También incrementan y diversifican las fuentes de financiamiento aprovechando la condición fiscal, para disminuir gastos y obtener ingresos adicionales a través de ventas y donativos diversos y establecen alianzas estratégicas para promover la realización de actividades culturales de alto impacto al menor costo posible.

El patrocinio se ha convertido en una serie de mensajes silenciosos que presentan una marca, un logotipo o un slogan de forma callada, se le llama la revolución pacífica del marketing, ya que aparentemente esconde sus intenciones comerciales. Para llamarle patrocinio como tal deben darse ciertas condiciones, como la existencia de un evento socialmente significativo, un público que atenderá a esa difusión, un medio de comunicación interesado en difundirlo y que el patrocinador se encargue de los gastos de dicha difusión.

El patrocinio participa en la construcción de la imagen positiva de la empresa, mediante una relación distinta con su target, lo aborda en su condición más humana, como amante del arte y la cultura, y hacerles partícipes de esa visión del mundo; la cara pública de la empresa se constituye a través de su participación en los medios y eventos sociales, de tal forma que coloca su tarjeta de visita en su logotipo, la placa conmemorativa, etc. "La clave reside del éxito radica en que se asocie la imagen del patrocinador a las cualidades o beneficios del evento patrocinado, creando y dotando de un estilo propio al acontecimiento" (Ramos, 2008: 20) es evidente que las empresas querrán asociarse con eventos de gran aceptación o de gran proyección, el plan de patrocinio permite mostrar a la comunidad que se está desempeñando un rol social.

Si bien es cierto que el mecenazgo es desinteresado en pro de la cultura y sus manifestaciones, lo es también que las empresas tienen sus razones para participar de ello, entre ellas están fijar el posicionamiento de la empresa a largo plazo, incrementar su presencia en los medios de comunicación, potenciar los presupuestos de publicidad y llegar a ser imagen líder de la empresa en su ramo. Los medios de comunicación son una excelente fuente de noticias gratuitas y un ahorro significativo en la publicidad, agregándole a esto la credibilidad que adquieren a través de ellos.

Dentro del patrocinio cultural, existen varias vertientes en las que se invierte, entre ellas están las artes visuales, que además tiene una larga tradición en el tiempo; los de investigación y ciencia, que no siendo apoyadas adecuadamente por el estado, la iniciativa privada se ha encargado de ellas, incluyendo hospitales, universidades o centros de investigación; también los hay de programas musicales como las temporadas de ópera; de programas literarios, a través de becas, concursos y ciclos



culturales; de formación cultural, que intervienen en las diferentes etapas de la vida académica; y los de restauración, muy de moda hoy en día, donde en países con gran cantidad de patrimonio histórico piden ayuda para la recuperación de dichos lugares. Existen empresas que adoptan los proyectos hasta su término y puesta en marcha. La variedad es inmensa y estos son sólo algunos ejemplos de lo más apoyado.

A continuación se presenta una tabla que clarifica las diferencias imperceptibles entre el mecenazgo, el patrocinio y el sponsoring.

	MECENAZGO (PURO)	PATROCINIO (CULTURAL O NO)	SPONSORING
TEMPORALIDAD	ANTIGUA	MODERNA	MODERNA
SENTIMIENTO	SUBJETIVIDAD	SUBJETIVIDAD Y OBJETIVIDAD	OBJETIVIDAD
MOTIVACIÓN	DESINTERÉS	INTERÉS	INTERÉS
ÁMBITO	CULTURA Y SOLIDARIDAD	CULTURA Y SOLIDARIDAD	DEPORTE
CONTRAPARTIDAS	NO	SI	SI
FINALIDAD	ALTRUISMO	COMUNICACIÓN	PUBLICIDAD

La rentabilidad y utilidad del patrocinio dependerán del acierto en la elección del evento patrocinado y del público al que se dirija, por lo cual el patrocinado deberá buscar entre la misión y filosofía de la empresa a la que acudirá para ajustarse a sus intereses, que en la mayoría de los casos suelen vincularse al desarrollo social, que contiene al desarrollo humano y es ahí donde el arte y la cultura tienen cabida para obtener los apoyos financieros o en especie que necesita para llevar a cabo sus proyectos.

Para que reditúe la relación con los medios y estos proyecten una imagen positiva de la empresa que patrocina un evento, es necesario tomar en cuenta un programa específico de relaciones con la prensa, un plan de relaciones públicas para crear el clima adecuado, una campaña de publicidad para sensibilizar al público estimulando su participación y un programa de comunicación interna entre los integrantes de la organización o los colaboradores del proyecto. Las empresas tienen muy claro que a través del patrocinio se comunican de una mejor manera, ya que los mensajes se integran a la vida del ciudadano mejor que otros modos de publicidad, no le consume más tiempo, psicológicamente son mejor recibidos, con el aumento del tiempo de ocio el patrocinador puede manejar variadas formas de actuación y refuerza la legitimidad de la empresa.

Se debe trabajar con los aspectos humanos y los valores, de tal forma que se facilite vincular la empresa con el arte, la cultura y la sociedad, pues dichas características se convertirán en el emblema de la marca, empresa o institución.

David Resnicow, presidente de Arts&Communications y uno de los mayores expertos del mundo del mecenazgo, hace recomendaciones específicas para saber el cómo y porqué los empresarios se convierten en mecenas exitosos:

1. La empresa tiene que identificar las necesidades sociales y tener claro el público al que hay que llegar



2. Conexión entre los productos de la empresa y las acciones de mecenazgo
3. La empresa debe embarcarse en acciones que no le gusten
4. El mecenazgo multinacional tiene gran futuro
5. Se lleva mucho el marketing de causas
6. Tienen gran éxito las promociones conjuntas
7. La restauración de monumentos garantiza una imagen perdurable
8. El mecenazgo es una voz clara en la barahúnda publicitaria

La planificación de una campaña de patrocinio sigue el desarrollo general de cualquier otra táctica llevada a cabo en las relaciones públicas, se debe pensar que debe de girar en torno al "espectáculo" que se necesita crear a través del evento cultural, que puede ser elitista y restringido a un grupo de líderes de opinión o puede ir dirigido a un amplio sector del target a través de los mass-media, o incluso al público en general, en el menor de los casos. Otra consideración es elegir la manera correcta de adecuar los mensajes en los medios y soportes a los objetivos como patrocinadores.

"Desde el punto de vista del patrocinio y de la multiplicación de fuentes de recursos se puede decir que ésta debe ser una tarea fundamental en cualquier gestión cultural. La diversidad de las fuentes son aquí independencia y libertad. Por fortuna, las cifras de negocio que mueven las industrias culturales y el prestigio que aporta la cultura a las empresas han ido modificando la percepción aristocratizante vinculada a la figura del antiguo mecenas." (Patrocinio, Ministerio de Cultura España)

Devolver algo a la comunidad a cambio de los beneficios obtenidos del mercado es una de las actividades que las empresas y las fundaciones culturales y sociales por lo que parte del trabajo de la gestión cultural es identificar sus intereses, líneas de actuación y estrategias a seguir. La cultura puede sacar partido de la colaboración con instituciones autónomas y locales para realizar la promoción y difusión de los productos culturales. Este tipo de relación puede facilitar espacios o apoyos de distinto tipo, pues las empresas o instituciones se benefician siendo escaparates de sus propuestas.

"La cultura, como tantas cosas hoy, es un fenómeno de masas, su popularización y disfrute la convierte en un fenómeno transversal donde se entrecruza la expresión más singular y elitista con la cultura destinada a los grandes sectores de la población" (Patrocinio, Ministerio de Cultura España). Las más de las veces consideran a la cultura como un apéndice a expresiones de ocio, entretenimiento, el turismo o algunas otras actividades festivas.

Si se va a solicitar patrocinio es preciso ser consciente de lo que se va a intercambiar, debe ser claro y por escrito, hay que evitar caer en instrumentalizaciones y concesiones fáciles, y tratar de emplear una estrategia que tenga en cuenta los intereses de la comunidad local en la que se desenvuelve el proyecto. Este equilibrio entre la adecuación y la presión recibida por el patronato, consejo de administración o patrocinadores deberá ser medido, lo mejor es tratar de encontrar un balance de acciones entre lo deseable y lo requerido por aquellos órganos que financian la actividad.

La cultura tiene más que nada un valor social que va más allá de lo económico, su influencia tiene más relación con los capitales simbólicos aunque en primera instancia pareciera que es bajo, aumentará según su relación con el impacto mediático. Este capital actúa de manera intensiva, se impregna y por lo tanto se consolida a largo plazo.



Para la presentación de solicitud de ayuda los proyectos deben estar planificados con anticipación, analizando previamente las organizaciones o empresas a quien interesa solicitar ayuda y por las que se puede optar, de tal forma que se tomen las mejores decisiones; lo que nos permite bocetar el proyecto de la manera más adecuada, sobre todo si hay de por medio formalizaciones de tipo fiscal, ya que se requerirá de documentos oficiales.

Para Manuel Esmoris las herramientas, instrumentos y procedimientos generales que se deben tener en consideración para pedir el patrocinio son:

- Dossier base (explica lo patrocinable)
- Propuesta de patrocinio

Motivación para el patrocinante

Formato del patrocinio con propuesta económica

Contrapartidas para el patrocinante

Posibles contenidos del dossier:

- Descripción del proyecto. Antecedentes, si existen, y aspectos destacados del proyecto. Programa provisional de los actos (si es oportuno).
- Definición de los objetivos y valores del proyecto. Mensajes que el evento quiere transmitir (que deberán ser coherentes con los de la empresa patrocinadora).
- Entidades organizadoras (presentación). Personas responsables del proyecto.
- Instituciones que le dan apoyo. Posibles prescriptores.
- Lugar y fechas donde se realizará. Calendario, fases.
- Público directo objetivo del proyecto y público indirecto (a través de los medios). Perfil cualitativo y previsión cuantitativa (si se conoce).
- Coherencia entre estos públicos y los de la empresa. Por ejemplo, conviene precisar: clase, edad, sexo, nivel económico, nivel cultural, localización, etc.
- Estrategia y plan de comunicación. Difusión y publicidad que se hará. Soportes concretos que se utilizarán. Campaña de medios y otros (RRPP, promoción, etc.). Éste es uno de los aspectos que más influyen en la decisión del patrocinador.
- Presupuesto (detalle de las principales partidas) y financiamiento (institucional, autofinanciamiento, patrocinios, otros, etc.). Detalle del presupuesto de publicidad y comunicación (la relación entre este presupuesto y la magnitud del patrocinio que se solicita es una ratio de interés para las empresas).
- Memorias o documentos. De anteriores ediciones, o de ediciones en otros países.
- Dossier de prensa. De anteriores ediciones y/o de la campaña previa de comunicación.
- Planos, fotografías u otros materiales gráficos.

De antemano se debe preparar la definición ideológica del proyecto para cotejar que los intereses de ambas partes sean compatibles; tener todo el material definido con antelación nos dará mayores posibilidades de ser más concretos en lo que solicitamos, además de que se facilitará la redacción de las memorias de actividades o descripción del proyecto. A lo largo del proceso pueden introducirse cambios en lo planteado, ya que se presentan imprevistos que requieren de mayores recursos y tiempo en un pequeño margen. Sin embargo, una planificación correcta tiene contempladas dichas eventualidades. Dentro de las actividades a desarrollar existe la comunicación fluida



con los patrocinadores, para justificar los cambios que se producen.

Dentro de la solicitud se debe incluir un presupuesto, ya que eso les dará una idea de seriedad y de lo que estamos pidiendo, en ocasiones se hacen varias solicitudes de patrocinio de acuerdo a la naturaleza de los recursos que se necesitan, de esta manera los patrocinadores sabrán si son los únicos a los que pedimos ayuda o que va a ser un proyecto de co-patrocinio.

Antes de tramitar la solicitud hemos de tener los siguientes datos, que nos ayudarán a entablar una comunicación más sencilla y eficaz con las entidades patrocinadoras y nos dará oportunidad de conocer más de cerca a la persona con la que vamos a tratar. Estos son: base de datos de empresas, nombre del gerente general, del gerente de marketing, sus formas de contacto (teléfono, correo electrónico, correo postal y horario de entrevistas personales); siempre actualizada.

Ya presentada la solicitud y durante el plazo que dura el procedimiento de concesión de la ayuda, la empresa o entidad patrocinadora puede realizar diversas actuaciones para ampliar o comprobar los datos incluidos en la solicitud, de modo que pueda comprobar que efectivamente se llevará a cabo el proyecto y con quiénes, acto seguido se toma la decisión de apoyar o no a los proyectos solicitantes.

Una vez que se ha aprobado la solicitud y se concede el patrocinio se lleva a cabo el proyecto, del que hay que comprobar los gastos escrupulosamente según las condiciones y finalidad de la ayuda, debiendo organizar y guardar todos y cada uno de los documentos contables y administrativos que acrediten las acciones. Todo ello dentro del plazo que establezcan las normas reguladoras para la justificación y control de la ayuda ante el correspondiente órgano al finalizar la actividad. La formalización y seguimiento tiene en cuenta los contratos, los actos de firma, el tratamiento fiscal y las actuaciones posteriores a la firma del convenio.

Para que los convenios con los patrocinadores tengan una mayor posibilidad de éxito hay que analizar el tipo de retorno al apoyo concedido, Manuel Esmoris recomienda:

- Acto institucional de la firma
- Presencia en los soportes de publicidad y difusión
- Publicidad estática
- Recepción de publicaciones
- Actos formales
- Acto de agradecimiento
- Entradas gratuitas
- Placas conmemorativas
- Disposición de espacios
- Sesión exclusiva
- Tarjeta identificativa
- Publicidad de agradecimiento
- Publicidad del patrocinador
- Desgravaciones fiscales

Cualquiera que sea el tipo de retorno, el cumplimiento cabal del mismo es un requisito indispensable, por lo que no es recomendable comprometeremos con aquello que no sea imposible realizar, la continuidad del patrocinio depende de este factor. Es





recomendable también que del total del apoyo que se nos ha asignado únicamente se emplee el 7% para cumplir con el retorno.

El patrocinio es una herramienta útil, siempre y cuando no se le tome a la ligera o situación de una sola vez, en la medida en que se balanceen los intereses de ambas partes no será propiamente una venta obligada sino un apoyo constante del cual valerse para cumplir los objetivos planificados.

## CAPÍTULO III GUÍA PRÁCTICA

En los siguientes apartados se pondrán en evidencia las herramientas básicas a considerar para llenar los formularios para la realización de proyectos, ya sea una participación en una muestra colectiva, en una Feria internacional, una exhibición individual, concursar para una beca o un financiamiento. Explicar ampliamente todos los aspectos de apoyo y los antecedentes a investigar según los requisitos actuales (Véase anexo) es pertinente para que se tenga a mano toda la información necesaria antes de redactar el proyecto. Los siguientes pasos se explicarán detalladamente, de tal forma que esclarezcan la idea, la estructuración, coherencia y grado de viabilidad financiera, integridad ambiental, aceptabilidad cultural o factibilidad política del proyecto.

### 3.1 El nombre del proyecto

Cuando se da el nombre a algo se hace pensando en su función, en las preferencias personales o grupales, en el ambiente en el que se va a insertar o en la novedad; aunque para dar nombre a un proyecto lo mejor es pensar en lo que informa, de qué se trata, dónde y cuándo se llevará a cabo, de tal manera que podamos introducir al lector; además sirve para poder indicar el marco institucional desde el cual se realizará y en caso de formar parte de un programa es preciso hacer referencia de manera más explícita.

Por ejemplo, se decide que el proyecto lleve la denominación de 34BX para hacerlo más atractivo al público, sin embargo no dice absolutamente nada del contenido, se piensa que es novedoso y que debe destacar de los otros, aunque al patrocinador, en un primer acercamiento, le parecerá indescifrable y como consecuencia carente de interés. "El objetivo principal de la denominación es el de caracterizar, en pocas palabras, lo que se quiere hacer en el proyecto e indicar el organismo ejecutor y patrocinante del mismo." (Ander-Egg y Aguilar, 1996:31)

No se debe confundir el nombre del proyecto con el que se empleará para la difusión; el primero es lo que refleja la situación global, el contexto y datos del desarrollo, la investigación en la que nos basamos para dirigir el proyecto; cuando la denominación es incorrecta, nos puede llevar a formulaciones imprecisas u objetivos muy amplios o falta de definición en las actividades.

Antes de emplear cualquier denominación definamos qué es lo que vamos a hacer, el contexto en el que vamos a insertar el proyecto, los objetivos y las posibles estrategias, de aquí es que surgen los posibles nombres.

Un nombre claro es como sigue: Exposición de fotografía digital en el Centro Cultural de España México, de agosto a noviembre del presente año, en el marco de la celebración del Festival de México. Y el nombre para la difusión sería por ejemplo: Intersticios ópticos.

La denominación puede ser la primera aproximación al proyecto pero a veces es lo último que se redacta.





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

### 3.2 El análisis del entorno y la justificación

Con el fin de justificar el proyecto debemos trazar una descripción más vasta y es preciso contextualizarlo; para ello se necesita revisar detenidamente el entorno, a nivel económico, social, político e incluso disciplinario. Para situarlo correctamente y dar una perspectiva asentada en la realidad inmediata y mediata. Ander-Egg, menciona que una realidad se puede conocer desde dentro y desde fuera, en lo objetivo y lo subjetivo; se puede describir, analizar, interpretar, contar, valorar. (Ander-Egg, 1997:125)

Para establecer mejor una situación-problema, partiremos de diversas preguntas tales como:

1. ¿Qué es lo que hay y qué es lo que no hay? (Descripción)
2. ¿Qué piensa la gente de lo que ocurre? (Percepción social)
3. ¿Por qué la realidad es así? (Explicación/ interpretación)
4. ¿Qué otras formas de realidad podrían ser? (Alternativas)
5. ¿Cómo acercar lo que queremos ser a lo que tenemos? (Ajuste).

Los datos serán útiles para nuestros propósitos, consideremos que se parte de lo que tenemos en el momento. Aún cuando la contribución material o humana sea pequeña existe una plataforma que nos permite acercarnos a lo que aspiramos, haciendo los ajustes necesarios y afinando planes, así se esboza una visión objetiva que nos apoye al iniciar el proyecto.

Estos cuestionamientos nos permiten ubicarnos en el medio y generar más ideas, complementar lo que sabemos y buscar alternativas; presenta nuevas perspectivas en especial si estamos trabajando con un equipo o al compartir con otros; situaciones que nos permiten mantener la mente abierta a las opiniones, críticas y aportaciones nuevas.



#### MOMENTOS DEL ANÁLISIS SEGÚN ANDER-EGG

La imagen anterior muestra cada uno de los momentos del análisis, cada uno de ellos será descrito a detalle para entender su utilidad.



Descripción- en esta parte debemos saber con qué se cuenta y con qué no.

a) Descripción de lo que hay. Se trata de reconstruir la realidad, con qué recursos se cuenta. Centrar la atención en personas, agrupaciones informales, asociaciones, organizaciones, instituciones, diferentes infraestructuras, comunicaciones, fuentes de riqueza, programas y acciones que hay en marcha. Esto permite orientar nuestras decisiones, podemos registrar esta información de forma sencilla para usarla oportunamente.

b) Descripción de lo que no hay. De este modo se proyecta el futuro; se debe conectar con el deseo y la necesidad. Es un momento de proyección y creatividad, se amplía el marco de referencia. Al observar las carencias surgen soluciones de manera sistemática. Esta descripción es complementaria de la anterior.

c) Percepción social. Saber lo que se piensa sobre lo que hay, conocer el valor y las posibilidades que la comunidad otorga a su realidad, determina su posibilidad de cambio, se legitima como la única realidad posible. La percepción social de la realidad hay que conocerla, se deben analizar las diversas percepciones, darles una explicación e interpretación. Se trata de analizar las causas, los condicionantes y la estructura de la realidad, este análisis interpretativo es posible para personas y colectivos no especializados. Aunque se debe hacer con mayor rigor, estableciendo zonas de incertidumbre, formulando hipótesis, discriminando, relacionando, lo que permite hacer planes, elaborar estrategias y disminuir las posibilidades de fracaso.

d) Alternativas. Es necesario diseñar lo que se quiere, buscar el espacio en el que se pueden hacer cosas, crear nuevas realidades con responsabilidad. Se suelen encontrar graves dificultades para clarificar el horizonte, las vías de progreso, de cambio. Entre las distintas razones en la dificultad de proyectar están:

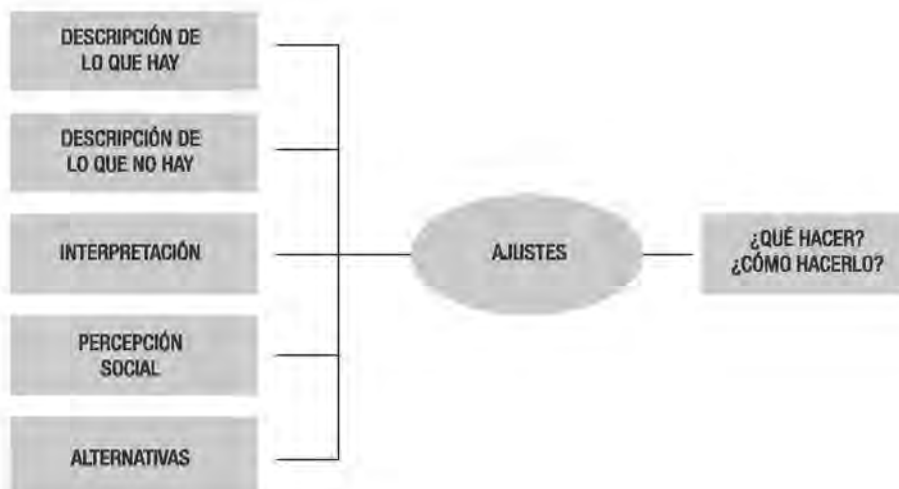
- La falta de hábito;
- La creencia asumida de incapacidad;
- La escasa conciencia de colectivo con intereses comunes;
- La tendencia refleja a asociar los obstáculos a las posibilidades, enfatizando los primeros y eclipsando los segundos; y
- La tendencia a legitimar el modo de realidad actual como el único modo posible.

Para Kaiser el análisis externo revela las restricciones y oportunidades presentadas por el entorno; es más que un catálogo de información descriptiva sobre el entorno de la industria correspondiente, proporciona información crítica que guía el análisis interno y este muestra las fortalezas y debilidades principales de una organización o individuo. Es, en otras palabras, una evaluación honesta de las operaciones relacionadas con un proyecto. Aún cuando es más sencillo obtener los datos para un análisis interno, es mucho más difícil interpretarlos con objetividad. La manera más eficaz es crear un perfil que se pueda comparar con el de una organización artística/cultural típica o en su caso el de una trayectoria individual. (Kaiser, 2010:23-25)

Conocer la realidad provee de información esencial que permite aterrizar las ideas, saber de dónde partimos y la dirección que se quiere seguir, de esta manera no supondremos la situación en el ámbito de la cultura y sus organizaciones, sus procedimientos y determinaciones.

e) Ajuste. Es el último momento del análisis y primero de la planificación; consiste en

ordenar la información obtenida y generada por el grupo de trabajo u organización. La imagen que se presenta sintetiza la secuencia de los momentos del análisis de la realidad.



#### Justificación

A partir de la denominación del proyecto se debe realizar una descripción más detallada contextualizándolo y se presentan los criterios y las razones que justifican su realización. Para Ander-Egg la fundamentación o justificación debe cumplir dos requisitos para que sea correcta: explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución; y justificar por qué es la propuesta de solución más adecuada o viable. Ya que se trata de la definición de aspectos conceptuales, las razones deben explicar los principales aspectos críticos y los problemas que piensan ser resueltos y los efectos, si es preciso, de la no intervención. (Ander-Egg y Aguilar, 1996:32)

En otras palabras, la definición de un proyecto puede tener varias modalidades de explicación, se requiere claridad conceptual, sus porqués (que tiene que ver con su contexto) y sus finalidades. Justificar o fundamentar el proyecto orienta los esfuerzos conjuntos, la relación entre lo propuesto y la realidad en la que nos situemos. Hay que explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución o por qué esa que elegimos es la más adecuada y viable.

A través de una síntesis del diagnóstico o estudios previos se da prioridad a las distintas razones para llevarlo a cabo, tales como las razones políticas, si es que se encuentra dentro de un plan general o programa definido dentro de políticas culturales vigentes, las razones técnicas para hacer referencia a las necesidades de ejecución y los recursos internos (existentes o no) para visualizar las prioridades, lo que plantea la transformación que se pretende llevar a cabo. Según la Guía para proyectos culturales de Chile (VAA, 2009:29), algunos puntos a considerar al formular la fundamentación son:

- Distinguir claramente la fundamentación de la descripción (exponer con más detalles



las características del proyecto), hacerse una imagen precisa del mismo.

- Es el momento de explayarse y argumentar por qué se quiere realizar este proyecto.
- Incluir antecedentes cuantitativos o cualitativos con conceptos y datos claros que avalen la justificación.

Además se debe reparar si el proyecto se elaborará dentro de una institución, en tal caso conocer la información básica de la misma, tal como su naturaleza, situación jurídica y administrativa, instalaciones, estructura orgánica, procedimientos administrativos y personal; para poder hacer las referencias particulares que beneficien el desarrollo de nuestro quehacer.

La imagen a continuación nos presenta un resumen puntual de los elementos a considerar para plantear la justificación.



### 3.3 Objetivos y planeación

Un objetivo “es la situación que se desea obtener al final del periodo de duración del proyecto, mediante la aplicación de recursos y la realización de las acciones previstas” (Cohen, 2000:88-90). Nos indica cuál es el camino que debemos tomar y en cuántas etapas se va a dividir, de tal forma que no perdamos la orientación que debe tener el proyecto para llevarlo a buen fin.

Los objetivos generales trazan una situación más general que se espera alcanzar en el proyecto. Normalmente son dos.

Los objetivos específicos son los que deben conseguirse para lograr el o los objetivos generales; todos deben estar relacionados entre sí.

Los objetivos son ordenados de lo más sencillo a lo complejo y tienen relación directa con los indicadores diseñados para evaluar el proyecto. Esta correspondencia permite dilucidar qué es lo que vamos a hacer y cómo evaluar cada paso. Los objetivos deben derivar de la finalidad del proyecto, ya que la concretan y la territorializan. Asimismo deben derivar de los propósitos de los contenidos; buscar un cambio, responder a un contexto, ser claros y no interpretables (todos los integrantes y lectores deben entender lo mismo), ser estimulantes, aceptables y jerarquizables.

La mejor manera de redactar los objetivos específicos es la siguiente:

Verbo en acción + Variable a modificar + Criterio de modificación + Aplicación

Ejemplo: Conseguir + apoyo financiero + para la producción de piezas escultóricas + en un término de 6 meses.

Los verbos en infinitivo para los objetivos son comprensibles y medibles, tales como: alcanzar, lograr, obtener, aumentar, reducir, eliminar, promover, construir o llevar a cabo. Es usual que verbos como humanizar o sensibilizar se piensen más cercanos a la actividad artística, pero no son recomendables ya que son de amplia interpretación y no es posible medirlos; aunque se pueden permitir como argumentación válida en la justificación.

Los objetivos contestan a la pregunta ¿para qué se hace?, incluir una definición y explicación de lo que queremos alcanzar, si se logran formular correctamente los objetivos se elabora un buen cimiento del proyecto y se le otorga coherencia; no hay que confundir los objetivos que hacen referencia al fin deseado y aquellos medios para alcanzarlos, los objetivos arrojan la propuesta de las metas, mismas que son cuantificables. Retomemos el ejemplo anterior de objetivo específico: Conseguir apoyo financiero para la producción de piezas escultóricas en un término de 6 meses; para este una de las metas sería: Obtener apoyo en especie de empresas privadas dedicadas a la distribución y venta de materiales metálicos en la ciudad de México entre marzo y mayo del presente año.

Según la Guía para proyectos culturales de Chile, (VVAA, 2009:28) para formular los objetivos específicos debemos tomar en cuenta:

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

Además de la fórmula descrita para la redacción de objetivos, otra herramienta de utilidad es la siguiente tabla, que nos permite una evaluación más completa.

	PREGUNTAS PARA VERIFICAR LA CALIDAD DE LOS OBJETIVOS	¿SI?	¿NO?
1. Orientados a resultados	¿Está claramente definido el propósito, estado esperado, producto final o logro a ser alcanzado?		
2. Bien construido	¿Incluye un verbo en infinitivo, objeto a ser medido y áreas de enfoque conforme a las reglas de sintaxis?		
3. Idea singular	¿Enfatiza la idea principal o área de logro (en vez de tocar muchos conceptos en una oración)?		
4. Se puede lograr	¿Es posible lograrlo en el tiempo establecido?		
5. Se puede medir	¿Su progreso puede ser medido u observado, usando uno o más indicadores?		

#### La finalidad

Derivado de esto tenemos que reparar en la finalidad del proyecto, aunque cabe aclarar que no todos la tienen, únicamente aquellos que se insertan dentro de planes o programas; la finalidad presupone que los objetivos contribuyen al fin último, los objetivos de un proyecto individual no pueden contribuir de forma representativa al logro de las finalidades que acostumbran depender de diversos factores; para los



proyectos pequeños y concretos no es necesario formular este tipo de fines.

#### Las estrategias

La estrategia define cómo hacemos las cosas para conseguir una finalidad, es decir, concierne a los criterios de actuación.

Dentro de las estrategias podemos diferenciar las de método, tiempo, costos, espacios, contenidos, tamaño, participación y comunicación, entre otras, según el tipo de proyecto. Se justifican según los objetivos, los beneficiarios o también las experiencias que se hayan tenido con anterioridad, sobre todo en proyectos similares. Para un mejor entendimiento y vinculación, lo más recomendable es que se redacten junto a los objetivos, empleando un verbo en infinitivo, por ejemplo: El análisis crítico de los participantes para hacerlos activamente protagonistas del proyecto, tendrá un enfoque vinculado a los procesos educativos de los talleres y conferencias que la institución tiene dentro de sus actividades, apoyado a su vez con folletos explicativos.

#### Las metas

Para hacer que nuestros objetivos adquieran un carácter operativo, se deben traducir en logros específicos, para lo que debemos indicar cuánto se desea lograr con la realización del proyecto en un plazo, ámbito y espacio determinados.

Las metas esclarecen cuánto, dónde y cuándo se efectuarán los objetivos, de tal suerte que las actividades y acciones se puedan establecer, lo que permite saber el nivel y clase de los insumos, lo que es necesario emprender y el tipo de operaciones para efectuarlas. Por ejemplo: El colectivo Trasciende, dedicado a la creación de piezas con residuos industriales, requiere de material para lograr una producción de 20 piezas escultóricas para su presentación en Basel, ya que han recibido invitación para participar en las actividades alternas a la Documenta; una de sus metas es contacto con el 50% de los patrocinadores en un término de dos meses para que les proporcionen el total de material necesario para llevar a cabo la producción.

#### Las actividades

Las actividades son el conjunto de operaciones de un proyecto, son la fase concreta que ayudan a materializarlo. Se muestran al público y deben ser consecuentes con el contexto, los contenidos y los objetivos. Según la Guía para proyectos culturales de Chile (VAA, 299:30), las actividades deben de cumplir con los objetivos; existiendo tres tipos ellas:

- Actividad principal;
- Actividades complementarias; y
- Servicios.

Las actividades se desencadenan de los objetivos específicos, deben estar contenidas en la descripción y señaladas en el cronograma y presupuesto. Por lo mismo al redactarlas debemos incluir el nombre de la actividad, una breve descripción, destinatarios, colaboradores, lugar y tiempo.

Una manera de ir aterrizando las actividades es responder:

- Nombre de la actividad
- Descripción de la actividad
- Destinatarios deseados
- Lugar donde se realiza

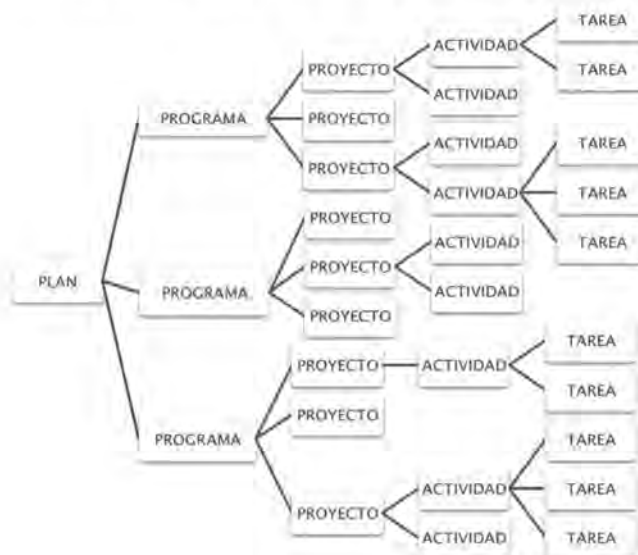
- Tiempo en que se realiza
- Recursos humanos necesarios (quién coordina y los demás participantes para la realización)
- Recursos materiales y de infraestructura
- Requisitos organizativos previos
- Requisitos organizativos durante la actividad
- Asignación de tareas
- Presupuesto para la actividad

Para Roselló Cerezuela, al formular las actividades se deben tomar en cuenta:

- No confundir actividades con objetivos específicos.
- Cada actividad debe estar ligada con el o los objetivos específicos.
- Deben estar ajustadas al tiempo del destinatario, acorde a los recursos, a nuestras capacidades
- Deben ser evaluables. (Roselló, 2005:132)

No debemos detenernos en el planteamiento o en la parte teórica, sino que debemos llegar a los procesos operativos para definir de la mejor manera las acciones que tendremos que llevar a cabo. Retomando el ejemplo anterior tenemos la meta: contacto con el 50% de los patrocinadores en un término de dos meses para que les proporcionen el total de material necesario para llevar a cabo la producción, lo que deriva en actividades como: la realización de un directorio completo y actualizado de los patrocinadores para agendar las entrevistas personales del 3 de marzo al 3 de mayo, que llevará a cabo el área o encargado de relaciones públicas; asistir a las entrevistas puntualmente con un formato previamente realizado para llegar a acuerdos concretos y con una presentación de 10 diapositivas; entregar un reporte de resultados para complementar el presupuesto del proyecto una semana después de terminadas las entrevistas.

Todo el proceso de lo general a lo particular se representa en el gráfico siguiente.





Para llegar a la planificación, hemos de reparar en los productos, que son resultados concretos de las actividades desarrolladas a partir de los insumos disponibles. (Ander-Egg y Aguilar, 1996:42) En otras palabras, el primer nivel de resultados a los que se llega es por el hecho de realizar exitosamente las actividades. La obtención de productos se centra en la gerencia o manejo del proyecto, la cual tiene el control directo. Según su carácter de materialidad pueden distinguirse entre bienes producidos y servicios prestados.

Los productos también tienen que cumplir con ciertos requisitos:

- Que tanto en tiempo como en cantidad se pueda comprobar su realización;
- Que estén ordenados según una secuencia temporal;
- Que su realización sea esencial para obtener los objetivos; y
- Que se puedan hacer con los recursos disponibles. (Ander-Egg y Aguilar, 1996:43)

Esto es muy útil en la entrega de resultados en las becas y el desarrollo de la memoria del proyecto.

La planificación

Planificar consistirá en hacer que la tensión sea traducida en una serie de acciones claves:

- Ordenar las necesidades, será necesario priorizarlas según la importancia, la urgencia y las expectativas de éxito en resolución.
- Ordenar posibilidades atendiendo a los recursos disponibles, al nivel de conciencia colectiva, al entrenamiento del grupo para el trabajo, a la complejidad de los planes, la dificultad de las tareas, entre otros.
- Anticipar y prever las dificultades para traducirlas a datos técnicos para la acción.

Ander-Egg recomienda considerar la planificación como el sistema para hacer efectivas las decisiones tomadas, aunque el autor lo enfoca hacia lo sociocultural, es pertinente su postura en cuanto a lo artístico-cultural. Ya que tanto en ambos terrenos la íntima relación con lo cultural los coloca en una constante revisión de procesos dada la naturaleza de los proyectos, de sus frecuentes cambios y especialmente la necesidad de convertir los sueños o las ideas en realidad.

El gráfico explica el proceso de la graduación de la utopía, desde el corto al largo plazo, iniciando con el análisis de la realidad y evidenciando los pasos a seguir.



### Proceso de graduación de la utopía

La utopía genera del deseo de avance y cambio y proporciona motivación. Se deben conjugar la realidad de que se parte con la utopía a la que se aspira.

La planificación implica:

- Una forma de graduar la utopía;
- Partir de una realidad analizada;
- Acercar/determinar el futuro;
- Diseñar un camino que pueda ser recorrido;
- Establecer los pasos para alcanzar los objetivos propuestos;
- Aprovechar las oportunidades y prever las dificultades;
- Tener una visión global del contexto en el que se ubica la planificación;
- Adaptarse al medio y a la situación en la que ha de desarrollarse;
- Mantener el equilibrio propio del ámbito desde el que se planifica;
- La existencia de un proceso colectivo de avance;
- Establecer los mecanismos de implicación de los destinatarios;
- Romper la resistencia al cambio; y
- Comprometerse en su ejecución.

Planificar conlleva analizar y maximizar o minimizar ciertos aspectos, tal como se muestra en el gráfico, de modo que se tengan posibilidades para solucionar las circunstancias adversas y aprovechar las oportunidades.



La planificación será determinante en el proceso de evolución y en su relación con los destinatarios, se hallará en un proceso más amplio que permitirá que la trayectoria avance. A continuación se muestra el proceso cíclico que es pertinente seguir.



**PLANIFICACIÓN COMO PROCESO**



Una de las propuestas metodológicas más empleada para la estructuración de un proyecto es el modelo de Las nueve cuestiones, que sirve como un guión para la elaboración y presentación de proyectos. Es una técnica elemental pero completa y eficaz para resolver el problema de la elaboración del proyecto y su planificación.

Tras el análisis de la realidad se recomienda formular las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué se va a actuar?

2. ¿Qué se va a hacer?

Una vez elegido el proyecto:

3. ¿Para qué se va a actuar? (cuáles van a ser los objetivos)

4. ¿A quién se dirige la acción?

Al planificar la acción:

5. ¿Cómo se va a hacer?

6. ¿Con quién se va a contar? (recursos humanos)

7. ¿Con qué se va a llevar a cabo? (recursos materiales y económicos)

8. ¿Cuándo se va a llevar a cabo?

9. ¿Dónde se va a hacer?

Aunque prácticamente todo sea planificable no todo se planifica igual, ni las aplicaciones son siempre las mismas; estas diferencias sugieren niveles de planificación distintos. Dichos niveles se establecen en función del tipo de objetivos que motiven la planificación.

Para iniciar el proceso de acción hay que estimar el espacio, los recursos y el tiempo que se requieren, cada uno de los conceptos se puede desglosar dependiendo del tamaño y la duración del proyecto; tal como se presenta enseguida.



La planificación estratégica está compuesta por: la utopía orientadora del proyecto, las finalidades y objetivos generales de la acción, los exponentes y actividades clave para cada periodo determinado de tiempo, la estructura organizativa que se disponga para llevar a cabo lo planificado, la infraestructura de apoyo necesaria, las relaciones que canalizan la circulación adecuada de información, los mecanismos de evaluación de la estrategia establecida y el tiempo para el que se establece la estrategia elegida. En cuanto a las finalidades y objetivos generales, la utopía se puede fragmentar en porciones acordes al tiempo y a las posibilidades disponibles. Los exponentes claves de la acción se refieren a los pasos que van a quedar establecidos.

Las claves generarán puntos de referencias internos y externos sobre los que plantear acciones futuras, haciendo referencia a los actos más representativos de los planes. Los criterios básicos que ayudarán a determinar la organización adecuada serán los de eficacia y eficiencia; aquello que asegure cumplir lo previsto en los plazos previstos y que se guíe por la economía de los recursos.

La infraestructura de apoyo, es la maquinaria que habitualmente permanece oculta, pero sin la cual ninguna de las acciones que aparecen al exterior serían posibles. Lo que interesan son las relaciones adecuadas que deben ejercer una función de feedback así la estrategia planificada preverá las vías de emisión y las de recepción: las primeras para mostrar las realizaciones más apreciables y las segundas para recabar nuevas pistas de acción, nuevos canales de apoyo, nuevos conceptos y planteamientos para próximas actividades.

Hoy en día en la cultura también es imprescindible aplicar ciertos mecanismos empresariales, hay que combinar la agresividad en la búsqueda de recursos económicos con el criterio de rentabilidad social y luego, si así se decide, la financiera. El planteamiento financiero ha de implicar la previsión, el buscar financiamiento para los proyectos implica generación de beneficio que permita una estabilidad y amplitud de miras para futuras realizaciones.

Otro tipo de la planificación es la operativa, convierte en acción la estrategia planificada con anterioridad. Trasladar los planteamientos teóricos a resultados prácticos. Se debe resolver la coordinación entre todos los procesos necesarios para desarrollar una acción, lo que economiza recursos y ofrece un mejor resultado. Los elementos de esta planificación son detallados a continuación.





Se delinearán cada uno de los componentes para su mejor utilización:

1. Información.

Ofrece los datos necesarios para ponerse a trabajar; es el canal a través del cual, se van a conocer las premisas externas e internas de las que se parte en el momento de empezar a desarrollar cada actividad. Es un catalizador que indica la marcha de trabajo, aprovecha la experiencia existente en el campo en el que se desarrolla la acción proyectada, evitando cometer errores.

2. Personas.

Es el elemento humano de la planificación operativa y determinante del proceso de acción. Es conveniente una cualificación concreta, acudir a especialistas; es decir, las personas necesarias para desarrollar la acción y el papel que cada una de ellas ha de resolver.

3. Materia prima.

Componentes en grupo a partir de los cuales se va a construir el producto final objetivo de cada actividad. Tiene tanto valor los materiales que se decidan utilizar como su uso.

4. Infraestructura.

Definir que equipamientos, espacios específicos, instrumentación, etc. Se van a precisar para la puesta en marcha de la acción.

5. Financiamiento.

Se refiere al costo específico de cada actividad, no sólo el dinero, sino también el tiempo de trabajo, las personas, la amortización, el equipamiento, el mantenimiento y otros.

6. Tiempo.

Es un elemento que puede tener diferentes enfoques; habrá que determinar el tiempo de que se dispone para ejecutar la actividad proyectada, el tiempo mínimo necesario para realizar cada tarea previa, el tiempo en función del periodo global de proyección sobre el que se ha diseñado la planificación estratégica. Hay que recordar que es una de las variables determinantes para planear el espacio y los recursos.

Además de los diversos aspectos de la planificación se debe tener en cuenta otros conceptos para su mejor realización, tales como la utilización y productividad. La utilización es el uso efectivo que se hace de un recurso que se encuentra disponible y la productividad es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos. La eficacia es el grado en que se alcanzan los objetivos y metas del proyecto en la población beneficiaria, en un periodo determinado, independientemente de los costos que ello implique. En tanto que la eficiencia son las cantidades mínimas de recursos requeridos para generar una cierta cantidad de producto.

Esta explicación exhaustiva sobre la planificación es útil para llevar a cabo cada detalle con la mayor precisión posible, siempre pensando en que se pueden realizar adaptaciones.

### 3.4 Los beneficiarios

En este punto cabe hacer ciertas aclaraciones, ya que uno de los mayores temores en el ámbito del arte es que cuando se habla de beneficiarios se piensa que el sistema



mercantilista decidirá qué y cómo es lo que los creadores deben realizar su trabajo, sin embargo no es así como se debe abordar el concepto, sino en su aplicación para la gestión de los mismos y su difusión.

El consumo cultural se había abordado con anterioridad, para comprender el valor del arte, tanto en la ámbito de la economía como en el social; de ahí que debamos plantear al beneficiario como elemento esencial para los proyectos; cada institución u organización emplea este rubro para enterarse sobre quiénes atenderán al llamado del evento a realizar, por qué nos dirigimos a ellos en particular y qué tipo de beneficio obtendrán de ello.

Según Roselló Cerezuela, los beneficiarios son considerados un conjunto de personas al que se destina el proyecto, también se les denomina población-meta.

Se clasifican a su vez en:

- Beneficiarios directos- son para los que se concibe el proyecto; y
- Beneficiarios indirectos- aquellos que reciben impactos positivos de la realización del proyecto, aún cuando no se hayan tenido en cuenta en el momento de la toma de decisiones.

Estos destinatarios serán un grupo de personas que comparten ciertas características comunes, al que dirigimos nuestros proyectos. Toda iniciativa que llega a plantearse como proyecto contempla algún tipo de destinatario y, en la mayoría de los casos, satisfacer sus necesidades, las cuales van desde sus derechos culturales y desarrollo social hasta el simple goce.

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

El arte genera externalidades positivas, es decir, beneficios para personas y empresas que no están involucradas en su proceso. En este sentido, otros argumentos relacionados con la educación y su funcionamiento social, el arte puede estimular la actividad de otros sectores económicos. Atiende a ciertos valores ajenos al mercado como son la opción o existencia del propio bien cultural (aunque no lo consumamos hoy, valoramos que exista y que podamos consumirlo mañana), el legado para las generaciones futuras, la cohesión social, la imagen o el prestigio del país.

Conocer al beneficiario no implica decirle a un artista como crear una obra de arte, su utilidad es concatenar las creaciones e interpretaciones del artista con una audiencia apropiada.

A quiénes se dirige el proyecto pueden ser definidos como:

- Público
- Visitantes
- Usuarios
- Beneficiarios
- Consumidores
- Audiencia





Los destinatarios tienen intereses, gustos, capacidades y posibilidades diferentes y por ello requieren ofertas culturales distintas. Si se logra conocer bien el perfil-tipo del destinatario, se pueden perfilar mejor los objetivos.

Estas recomendaciones están pensadas en torno a los requisitos que solicitan las organizaciones que apoyan al arte, a nivel nacional o internacional, pues dependiendo de la focalización de las actividades a un público determinado, se analizarán los efectos e impacto que tenga el proyecto. Un efecto es todo comportamiento o acontecimiento del que puede razonablemente decirse que ha sido influido por algún aspecto del programa o proyecto. Los efectos constituyen resultados de las acciones llevadas a cabo por el proyecto y se verifican durante o después del mismo, tienen que ser previstos y positivos. En tanto el impacto se define como un resultado de los efectos de un proyecto.

Aún en los proyectos artísticos es preciso que se tenga un beneficiario, ya que al necesitar de otros para ser llevados a cabo, es indispensable reportar resultados que vayan más allá de la autoexpresión, aclarar los vínculos con la comunidad proporciona más posibilidades de obtener el apoyo financiero necesario, además de un mejor acercamiento con los consumidores culturales y una difusión más efectiva.

La importancia del arte en la sociedad actual se hace cada vez más evidente, las organizaciones internacionales cuentan con partidas presupuestales para el desarrollo de proyectos artísticos, becas y residencias, cuyo interés principal es un beneficio de retorno social, en el que los artistas o colectivos de algún modo muestren su trabajo e involucren al público a participar de sus productos culturales.

### 3.5 La ruta crítica

El método de ruta crítica es un proceso administrativo que pone en evidencia todas las actividades componentes de un proyecto a desarrollarse durante un tiempo determinado y a un costo óptimo.

La aplicación del método de la ruta crítica, abarca desde los estudios preliminares para conformar un proyecto determinado, hasta la planeación y operación de la logística; es aplicable y útil en cualquier situación en la que se tenga que llevar a cabo una serie de actividades relacionadas entre sí para alcanzar un objetivo determinado. Los beneficios están en relación directa con la habilidad con que se haya aplicado, si el método es utilizado correctamente, determinará un proyecto ordenado y mejor balanceado para ser ejecutado de manera más eficiente y en menor tiempo.

Este documento nos muestra la imagen general de todo el proyecto, ayuda a evitar omisiones, identificar rápidamente contradicciones en la planeación de actividades, a medida que se presentan circunstancias imprevistas, la ruta crítica proporciona el medio ideal para identificar y analizar la necesidad de replantear o reprogramar el proyecto, reduciendo al mínimo los resultados desfavorables, asimismo cuando se presenta una oportunidad para mejorar el proyecto, permite determinar fácilmente qué actividades deben ser adelantadas para que se logre dicha mejoría.

El método de la ruta crítica consta básicamente de dos ciclos: El primero termina hasta que todas las personas responsables de los diversos procesos que intervienen en el



proyecto están plenamente de acuerdo con el desarrollo, tiempos, costos, elementos utilizados y coordinación, tomando como base la red de camino crítico diseñada. Al terminar ésta normalmente hay cambios en las actividades, en las secuencias, en los tiempos y algunas veces en los costos, por lo que hay necesidad de diseñar nuevas redes hasta que exista un documento completo acorde a las personas que integran el grupo de ejecución. El segundo termina al hacer la última actividad del proyecto y entre tanto existen ajustes constantes debido a las diferencias que se presentan entre el trabajo programado y el realizado.

Al cuestionar cuándo se realizarán las actividades del proyecto, podemos organizar las actividades en relación con las principales líneas de acción a desarrollar, ya que las actividades están relacionadas entre sí, el incumplimiento de los tiempos definidos para su ejecución puede tener consecuencias en la realización de los objetivos. Por ejemplo, si no se distribuyen los carteles y postales con la anticipación apropiada, esto puede provocar una baja asistencia de público por desinformación, lo que afecta directamente los resultados esperados.

Ningún proyecto puede realizarse sin una sucesión de quehaceres dentro de un periodo determinado, con una estimación realista podremos definir claramente las etapas de cumplimiento y distribuir las labores de los responsables. En el diseño del proyecto se han de indicar, de forma concreta y precisa, cuáles son las actividades a ejecutar y deben explicarse la forma en que se organizan, se van realizando y coordinan; de tal suerte que su interrelación no sufra gran desajuste.

A continuación se muestra una plantilla base para el desarrollo de la ruta crítica.

ÁREA/ RESPONSABLE	META	ENTREGABLE	ACTIVIDADES	TAREAS	COSTOS	FECHA DE TÉRMINO

### RUTA CRÍTICA BASE

El uso de este método de organización que incluye todas las tareas que conlleva el proyecto, considera los siguientes aspectos, según Ander-Egg:

- Especificación de las actividades a realizar;
- Distribución de las unidades periódicas de tiempo en secuencia operativa, es decir, en qué periodo de tiempo se deben cumplir, con fecha de inicio y término;
- Se deben ordenar y sincronizar, ya que puede haber actividades previas, paralelas o posteriores, dependientes e independientes; y
- Se pueden incluir los insumos necesarios para realizar cada una. (Ander-Egg y Aguilar, 1996:50)

No se trata sólo de enlistar las actividades, sino de realizar una red de conceptos que





nos permita monitorear con detalle su sucesión, cumplimiento, dinámica y todo aquello que nos permita revisar el curso del proyecto.

Para la calendarización existen diversas gráficas de apoyo en la programación; la más conocida es el cronograma o diagrama de Gantt, que es de muy fácil comprensión, lo cual también implica limitaciones; lo cual se muestra en la imagen.

Tarea	Mayo				Junio				Julio			
	28-4	5-11	12-18	19-25	26-1	2-8	9-15	16-22	23-29	30-6	7-13	14-20
Conseguir material logístico del taller			■	■	■							
						■	■					
								■	■			
										■	■	
												■

DIAGRAMA DE GANTT

Algunos prefieren la llamada red de pasos o red de actividades PERT (Program Evaluation and Review Technique ó técnica de revisión y evaluación de programas) o la CPM (Critical Path Method ó método del camino crítico), que son más complejas en su diseño; en ellas se muestra la secuencia de actividades que se necesitan para terminar un proyecto y el tiempo o costos asociados con cada actividad, permiten que se identifiquen todas las actividades clave necesarias para terminar un proyecto, clasificarlas en orden de dependencia, y calcular el tiempo de terminación de cada actividad. Las actividades están interrelacionadas en una secuencia lógica en el sentido de que algunas de ellas no pueden comenzar hasta que otras se hayan terminado. De cierto modo incluyen más elementos para poder trabajar, sin embargo al mismo tiempo complican la tarea del diseño.

ACTIVIDADES	MES DE															
	1				2				3				4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>FASE I</b>																
Planificación de Intención	■															
Producción y Revisión				■	■	■	■									
Mecanografía y presentación								■	■	■	■					
<b>FASE II</b>																
Elaboración de los datos									■	■	■	■				
Planificación de Datos													■	■	■	■
Tabulación de Datos																
Análisis e Interpretación de Datos																
Mecanografía y presentación																
<b>FASE III</b>																
Elaboración Documento																
Producción y Revisión																
Mecanografía y presentación																

Otro método es el ABC (Analysis Bar Charting) que es usualmente empleado a la empresa manufacturera, pero que se ha ajustado perfectamente para los servicios, mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentado en el uso de recursos. Enseguida se presenta la plantilla.

TAREAS	PLAN DE TRABAJO SEMANAS-FECHA DE CULMINACIÓN	LÍDER/ COORDINADOR DE ÁREA	RESPONSABILIDAD	COSTO
FASE I				
FASE II				
FASE III				
FASE IV				

### MÉTODO ABC

Cualquiera que sea el método gráfico que se desee utilizar, hay que tomar en cuenta que sea útil y práctico para el proyecto y que todos los involucrados sepan interpretarlo correctamente.

Si se prefiere el uso de la tecnología para aligerar el trabajo, se pueden emplear distintos programas de software entre los que están el Project de Office, Ganttproject. biz o Mind manager.

### 3.6 El presupuesto

Los recursos son aquellos que nos permiten conseguir lo que planteamos en nuestros objetivos; los recursos materiales son los bienes tangibles que permiten desarrollar los productos y proyectos culturales y artísticos; de nuestro interés son los recursos humanos, los materiales y los financieros.

Los recursos humanos, según Carbajal son considerados el trabajo y conocimiento que aporta el conjunto de personas de una organización o institución, incluso un equipo de trabajo independiente o un colectivo. Las personas otorgan tiempo y esfuerzo, a cambio de un beneficio como puede ser el salario u otras retribuciones, también se suele llamar así a aquella parte de la organización encargada de administrar el personal de la misma. Son un factor clave y se pueden caracterizar según los siguientes elementos: habilidades y conocimientos, elementos culturales y los grupos informales que surgen espontáneamente por la interacción de las personas dentro de las organizaciones; todos ellos se deben tener en cuenta, para poder aprovecharlos positivamente y para minimizar sus efectos negativos.



A grandes rasgos los recursos materiales se pueden clasificar como sigue: maquinarias, inmuebles, insumos, productos terminados, implementos de oficina e instrumentos y herramientas, se debe encontrar un punto óptimo y considerar que deben estar directamente relacionados con los objetivos.

Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Pueden estar compuestos por: dinero en efectivo, préstamos a terceros, depósitos en entidades financieras, tenencias de bonos y acciones y tenencias de divisas. (Carbajal, 2007:72-77)

Las fuentes de recursos financieros de las organizaciones pueden ser varias, entre las cuales podemos mencionar: la venta de los productos o servicios, las inversiones, préstamos, subsidios del gobierno, coinversión de iniciativa privada y pública. El control de presupuesto es fundamental en este aspecto, dado que permite tener una idea de las entradas y salidas de efectivo en un futuro y realizar un control sobre el mismo.

Cada proyecto debe ser susceptible de ser traducido en términos monetarios, un presupuesto (González, 2002) es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados.

Dado que es un plan el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar, debemos tener en cuenta sus principales elementos, los cuales se resumen de la siguiente manera:

- Integrador. Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la organización. Se dirige a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global.
- El plan o presupuesto de un área no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.
- Coordinador. Los planes para varias de las áreas de la organización deben ser preparados conjuntamente y en consonancia.
- Debe ser expresado en unidades monetarias.
- Uno de los principales propósitos del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir, lo que debe elaborarse en la forma más detallada posible.

Para que se puedan llevar a cabo los planes de operación, se debe realizar una planeación financiera, incluyendo un presupuesto de efectivo y un presupuesto de adiciones de activos, dentro de un periodo determinado.

Por otra parte el presupuesto maestro, es decir, el que engloba todas las actividades y áreas, está integrado básicamente por dos áreas que son: el presupuesto de operación (incluye la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se labora y cuyo contenido se resume generalmente en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas) y el presupuesto financiero (se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los medios esenciales que deben calcularse, como el costo de la realización, el costo del tiempo y el costo de adquirir nuevos recursos).

Para Roselló Cerezuela, la previsión de los aspectos económicos y financieros debe

tomar en cuenta:

- El equilibrio presupuestario, es decir, balancear los ingresos y gastos.
- La inclusión de todos los conceptos que poseen repercusión económica.
- Considerar las aportaciones no monetarias, que deben ser tomadas en cuenta en su valor económico, tanto en gastos como en ingresos.
- El presupuesto con base cero, es decir, justificar cada actividad, gastos de personal, infraestructura, comunicación, etc. sin que sean retoques de algo que ya se hizo.
- El plan de tesorería, que calcula la disponibilidad de los recursos financieros durante todo el proyecto, apoyándose en un calendario previsto de ingresos, otro de de pagos y las correspondientes medidas para compensar los posibles desajustes: préstamos, endoso de facturas y otros según las debilidades de la planeación.
- El estado de cuentas que se refiere al seguimiento de cada movimiento que se hace en el presupuesto del proyecto, de principio a fin. Esto incluye el balance, que es la fase final de este proceso.
- El análisis de costos que mide la rentabilidad económica y puede hacer ajustes para mejorarla o, en su defecto, ajustar los indicadores, como la creación de puestos de trabajo consolidados, la consolidación de nuevas inversiones de carácter permanente (como los equipamientos), los efectos económicos secundarios y otros.
- El control de ingresos y pagos, que es pertinente pero también particular de cada proyecto.
- La contabilidad, que registra ingresos y gastos de manera regulada; esto generalmente se pone en manos de especialistas en la materia. (Roselló, 2005:178-181)

Una herramienta sencilla para dar seguimiento a uso del presupuesto es la siguiente tabla, en ella se verifican las acciones asociadas a costos.

No.	Acciones organizadas	Responsable de la Acción	Indicadores de gestión	Tiempo	Costo
1					
2					
3					

Para Kaiser existen aspectos económicos relevantes en cada proyecto, entre los cuales tenemos:

- Forma de gestión económica y marco legal al que se acoge;
- Presupuesto del proyecto;
- Procedencia y topología de los ingresos económicos;
- Datos del balance económico de años o convocatorias anteriores;
- Datos sobre los rendimientos del capital, o en su caso, de rentabilidad social del proyecto de relación con sus objetivos; y
- Datos o reflexiones de la lectura económica en relación con los objetivos.



"Los planes financieros son una serie de proyecciones que muestran las implicaciones fiscales previsibles al continuar con las estrategias descritas en el plan". (Kaiser, 2010:169-190) Lo que refleja el trabajo realizado para el mantenimiento del proyecto o de la organización misma. El plan financiero es un punto final lógico del documento de planeación estratégica, lo cual implica que la meta de las organizaciones artístico/culturales sea producir unos estados financieros saludables, para cumplir con los principios de manera consistente, lo que se ilustra a continuación.



El estado financiero de un periodo indica qué tan bien se desempeñó la organización sobre una base financiera para ese tiempo determinado, para desarrollar las proyecciones de estados financieros se necesita un análisis cuidadoso de los gastos previstos y de los ingresos propios aportados. Proyectar el crecimiento (o la reducción) de gastos en cada categoría del presupuesto para cada año toma tiempo, es de gran ayuda generar una hoja de trabajo que muestre el tiempo y los costos de cada iniciativa estratégica.

Cada uno de los cambios previstos en las operaciones de una organización, sean o no resultado directo del proceso de planeación, se deben reflejar en estas proyecciones de gastos. Enseguida podemos observar en la imagen la concatenación del plan financiero, el periodo de planeación y el tiempo de proyecciones.



**PLANEACIÓN FINANCIERA**



A continuación se ejemplifica con dos tablas un registro sencillo de los ingresos y egresos de un proyecto, así como los rubros generales. Estas se pueden modificar de acuerdo a cada proyecto y habrá rubros que no sean necesarios. Este es un ejercicio que se debe desarrollar periódicamente, ya que nos permite tener una idea de cuánto y en qué gastamos o invertimos y de qué modo ingresarán los recursos necesarios para el proyecto.

Al enfrentarse a los formularios institucionales se podrá observar que el grado de detalle o dificultad que presenta cada uno de ellos, depende del interés que se tenga en supervisar detenidamente la aplicación de los recursos de forma coherente y vinculada a lograr el objetivo general del proyecto.

Siempre que existan cambios en el presupuesto presentado es preciso reportar las causas y los resultados esperados.

INGRESOS	UNIDAD	MES	TOTAL
APORTES PROPIOS			
FONDOS CONCURSABLES			
PATROCINIOS (APORTES NO MONETARIOS)			
AUSPICIOS			
VENTA DIRECTA: ENTRADAS, MERCHANDISING, ETC.			
VENTA PUBLICIDAD			
OTROS INGRESOS			
TOTAL			





CONCEPTO / ITEM	UNIDAD	MES	TOTAL
<b>HONORARIOS / REMUNERACIONES</b>			
<b>1. HONORARIOS QUE SE PAGARÁN DE FORMA PERIÓDICA</b>			
RESPONSABLE EJECUCIÓN			
PROYECTO			
PROFESIONALES,			
INVESTIGADORES, ETC.			
EQUIPO PRODUCCIÓN, ETC.			
<b>2. REMUNERACIONES QUE SE PAGARÁN SÓLO UNA VEZ</b>			
PROFESIONALES			
ESPECIALISTAS			
CONSULTORES			
ARTISTAS, ETC.			
GASTOS OPERACIONALES **			
<b>3. TRASLADOS Y ESTADÍAS</b>			
<b>PASAJES Y TASAS</b>			
ALOJAMIENTO			
MANUTENCIÓN			
LOCOMOCIÓN: PASAJES			
MICRO, METRO, TAXI, ETC.			
TRANSPORTE: EQUIPOS,			
MATERIALES, PERSONAL, ETC.			
ALIMENTACIÓN EQUIPO DE			
TRABAJO			
<b>4. COMUNICACIÓN</b>			
<b>TELEFONÍA FIJA Y MÓVIL</b>			
INTERNET			
ARRIENDO DE EQUIPOS DE			
COMUNICACIÓN: FAX,			
TELÉFONOS, ETC.			
<b>5. DIFUSIÓN</b>			
DISEÑO			
PRODUCCIÓN IMPRENTA			
MENSAJERÍA			
PUBLICIDAD, ETC.			
<b>6. MATERIAL OFICINA E INFORMÁTICA</b>			
PAPELERÍA			
<b>7. PUBLICACIONES</b>			
EDICIÓN DE TEXTOS			
MATERIAL DE APOYO			
<b>8. ARRIENDOS</b>			
EQUIPOS, INFRAESTRUCTURA,			
VEHÍCULOS, ETC.			
<b>9. AUTORIZACIONES</b>			
PERMISOS			
DERECHOS DE AUTOR, ETC.			
GASTOS DE INVERSIÓN **			
<b>10. ADQUISICIÓN DE BIENES</b>			
<b>SUBTOTAL</b>			
<b>IMPREVISTOS (MÁX. 5%)</b>			
<b>TOTAL</b>			

\*Gastos de Operación: Son los gastos necesarios para la producción del proyecto.

\*\*Gastos de Inversión: Son los gastos destinados a la adquisición de bienes que son necesarios para el desarrollo del proyecto.

El buen manejo del presupuesto apoya el buen desarrollo de cualquier proyecto a mediano y largo plazo, si se está financiado, se tiene una beca o se está colaborando con alguna institución, el dinero no nos pertenece en tanto que debemos entregar cuentas de su correcto manejo y resultados específicos.

Ordenar todos los gastos e ingresos que se tienen no es sólo planeación y teoría, implica conservar notas y facturas que se vayan generando para hacer los reportes financieros, que serán reales, se perfeccionarán con el tiempo y constituirán una buena imagen para futuros proyectos; aunque esto parezca irrelevante ante la creación es necesario para que el proyecto se sostenga a futuro.

### 3.7 Planes de difusión o el plan de medios

Uno de los problemas a los que se enfrentan el arte y la cultura, a pesar de la buena calidad de sus productos, es la falta de una buena comunicación con el público; la exhibición o la intervención podrán ser de lo más novedoso o complejamente elaborados, con una producción impecable y todas las gestiones correctamente realizadas, sin embargo cuando no hay público se cuestiona el por qué. Aún cuando no en todos los formatos de los proyectos esté contenida la parte de la difusión y promoción, debe ser objeto de atención de los productores o artistas; si bien es cierto que su participación en esta parte es mínima, no debe ser completamente nula. La realidad es que las instituciones u organizaciones asignan esta tarea a departamentos específicos, pero se le puede dar un seguimiento indirecto para asegurar su buen funcionamiento o indicar si existe alguna falla en lo programado. Anteriormente se había hablado ya de la publicidad y de cómo sus componentes se convierten en herramientas útiles para los proyectos culturales, en este apartado se verá cómo la selección de los medios adecuados, en un tiempo específico de vigencia, antes, durante y casi al finalizar el evento, dan como resultado un mejor aprovechamiento tanto del presupuesto como de los medios empleados para la difusión. Antes de abordar lo que es un plan de medios conviene recordar las características fundamentales de la publicidad (Muñiz, 2010:280) su carácter masivo, su rapidez, su economicidad (el costo por impacto útil es pequeño) y su eficacia; es una de las acciones que las organizaciones pueden incluir en su plan de comunicación y que se coordina con los planes de marketing, los de promoción, merchandising y patrocinio, ya que potenciando la posibilidad de alcanzar los objetivos se racionaliza más fácilmente el proceso.

En este caso planificar su comunicación puede fortalecer los objetivos, ya sean comerciales, corporativos, institucionales o sociales. Planificar los mensajes y los procedimientos de contacto es tan lógico como planificar cualquier otra cosa, para la comunicación se establece en un plan de comunicación integral que se puede obtener aplicando las fases de la comunicación integral que propone Muñiz:

1. Investigar para disponer de la información necesaria.



2. Crear el plan estratégico de comunicación para un período de tiempo determinado.
3. Programar las acciones necesarias para llevar a cabo el plan.
4. Ejecutar las acciones en el orden programado.
5. Controlar el plan y evaluar el resultado. (Muñiz, 2010:285)

El eje de la comunicación de cualquier organización está constituido por los públicos o comunidad a los que se dirige, ellos tienen información privilegiada y un alto grado de credibilidad. Se trata de elaborar un plan que comunique con los diferentes públicos o los que se consideren prioritarios en el próximo período de tiempo, es conveniente realizar una auditoría de imagen que nos permita hacer un diagnóstico la comunicación.

A partir de esta información se crea el plan estratégico de comunicación, que establece los objetivos de comunicación, los públicos con los que se va comunicar y la estrategia a seguir con cada uno de ellos, consecuentemente se programan acciones concretas para hacer llegar los mensajes, sean interpersonales, masivos o no.

Este plan integra diferentes programas de acción que van poniéndose en marcha de forma coordinada para aumentar el efecto buscado, tratando de cumplir el calendario del plan o timing, en ocasiones complejo, ya que es frecuente estar elaborando y lanzando acciones simultáneas con diferentes públicos.

Para obtener resultados más certeros se emplea el briefing, que es la información básica que transmite el anunciante a la agencia o diseñador para que se empiece a trabajar, expresa lo que se quiere conseguir con la campaña y las condiciones a cumplir; proporciona la información básica sobre el producto, el público y la organización, además de aportar una orientación sobre los objetivos que se deben lograr y las razones por las que se quiere hacer la campaña. En ocasiones con el briefing se hace entrega de anexos de información que pueden facilitar un análisis más completo y rápido de la situación de comunicación del anunciante.

Aún para proyectos pequeños que no puedan acudir a una agencia de publicidad o tengan entre su equipo a alguien dedicado a la comunicación y difusión, se recomienda tomar tres decisiones que marcarán la campaña: cuál es el público objetivo o destinatario, cuál es el tipo de comunicación que se quiere conseguir y de cuánto presupuesto se dispone para lograrlo; una vez definidos estos tres puntos se puede seleccionar la estrategia a seguir.

Según los propósitos de la campaña se pueden establecer siete tipos de publicidad que, en algunos casos pueden combinarse.

1. Publicidad de lanzamiento - el objetivo es introducir un producto o una idea;
2. Publicidad de mantenimiento - mantiene el nivel de notoriedad;
3. Publicidad educativa - enseña al consumidor o al usuario a utilizar correctamente el producto o servicio;
4. Publicidad informativa - Considera dar datos abundantes sobre aquello que anuncia;
5. Publicidad directa - centrada en abrir un canal de respuesta con el público al que se dirige;
6. Publicidad promocional- el incentivo de la promoción (oferta económica, regalo, etc.) se convierte en el protagonista del mensaje; y
7. Publicidad de apoyo a la distribución - refuerza la afluencia del consumidor al punto de venta. (Muñiz, 2010:287)

La difusión de un proyecto puede guiarse por las siguientes premisas, aunque existen otras propuestas y no todas se deben seguir.



#### **OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD (ADAPTACIÓN DE LA FORMULACIÓN DE KOTLER)**

Brevemente abordaremos al presupuesto asignado para general las campañas de difusión para los proyectos culturales. Teóricamente el gasto publicitario ideal sería la cantidad que hace máxima la rentabilidad para la organización, financiera o social, en el caso de la cultura es el número de público que podemos alcanzar en un momento determinado, es decir, entre mayor número de personas se enteren del evento a realizar podemos asegurar un mayor número de asistentes. En las instituciones públicas los departamentos ya tienen un presupuesto asignado para realizar toda la campaña de cada evento así como también el tipo de medios y diseños predeterminados por el contenido de información oficial que deben insertarse obligatoriamente.

Cuando se es independiente se pueden conseguir colaboraciones o patrocinios, las decisiones son más directas y para fijar un presupuesto se consideran la intensidad, es decir las repeticiones del mensaje en cada medio; la concentración, referida al número mínimo de anuncios en un tiempo determinado; y la coordinación con el presupuesto asignado para este rubro.

Este contexto nos sirve para considerar el empleo de la planeación de medios, que es la serie de decisiones que se toman para la selección y uso de los medios, lo que permite comunicar el mensaje a la audiencia meta de manera óptima y eficiente en costo, de manera que se pueda exponer a los posibles consumidores a los mensajes en los momentos críticos. Obtener la solución más adecuada no es tarea fácil, ya que los medios y su mercado son amplios, cambian constantemente y la distribución de las audiencias es difícil de estimar y el presupuesto disponible no es siempre el mejor; además de que cada medio y soporte tienen sus peculiaridades y se pretende elegir él o los más favorables según los destinatarios que nos interesan.

El plan de medios puede ser considerado una inversión basada en el aporte total que se hará para este rubro y la manera de distribuirlo, es decir, elegir uno o la combinación



de varios medios; para lo que debemos seguir ciertos pasos:

1. Definición de objetivos de medios - partiendo del briefing; se fijan en términos de cobertura (número de personas del público objetivo con las que se quiere contactar), frecuencia (número de veces que queremos que este público perciba el mensaje) y recuerdo (nivel de efecto sobre la memoria que se quiere provocar, entender que con ello aumentan las posibilidades de lograr la reacción buscada).
2. Elaboración de la estrategia de medios - elegir aquellos medios que mejor respondan a los objetivos y a la creatividad de la campaña. A partir de esta primera consideración la decisión se toma en función de dos aspectos principales: alcance óptimo o coincidencia de la audiencia del medio con el público objetivo de la campaña y el presupuesto disponible, teniendo en cuenta las tarifas vigentes y también las posibilidades de negociación; otros factores importantes a considerar son las limitaciones legales de requisitos sobre el mensaje que restringen total o parcialmente el uso de determinados medios.
3. A la elección de medios le sigue la selección de los soportes en los que se va a insertar el mensaje. Se elegirán las revistas, radio, web, medios impresos tradicionales como cartel y postal, redes sociales, etc.
4. La programación o distribución del presupuesto - entre los soportes (espacio y tiempo) específicos seleccionados durante el periodo total que va a durar la campaña.
5. Todo proceso de planificación finaliza con la medición de los resultados obtenidos a fin de conocer el nivel de acierto en la cobertura, frecuencia y recuerdo previstos. (González, 2008:154-156)

El resultado de este proceso es una combinación de medios también llamado media mix, que se propone como la forma más adecuada para que los consumidores, ciudadanos o cualquier tipo de público puedan recibir el mensaje que se ha diseñado para ellos.

Cuando se dispone de un cierto presupuesto la difusión se organiza mediante una campaña de que coordina y refuerza la presencia en los diversos medios.

Para realizar la selección de medios es preciso tener presente una serie de factores:

- El público al que se dirige.
- La cobertura. El porcentaje de los segmentos población que se desea vean los anuncios.
- La imagen que se desea transmitir.
- Las posibilidades técnicas de cada medio.
- El costo.

La correcta decisión del uso de ellos también influye en el tipo de estrategia que vamos a utilizar, entre las que tenemos varias teorías:

1. Teoría de la onda: a periodos de gran intensidad publicitaria, le siguen otros de menor intensidad que permiten trazar una onda. Se sacrifica continuidad para obtener mayor audiencia cubierta, luego se ganan contactos.
2. Teoría de los medios dominantes: durante un determinado periodo de la campaña los avisos se canalizan a través de un sólo medio, y luego se puede pasar a otro, aunque puede haber medios de apoyo.



3. Teoría de la concentración de medios: se seleccionan uno o varios medios de comunicación y se trabaja en forma pareja y con la misma intensidad en todos y de forma continua. Se utiliza sobre todo en campañas de lanzamiento.

A partir de estas teorías el planificador de medios puede decidir de qué manera invertir el presupuesto que tiene asignado.

La siguiente tabla es un ejemplo sencillo para planificar cuáles son los medios que emplearemos y durante cuánto tiempo, información que nos permite decidir cómo invertir en el plan de medios.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
CARTELES X							
REVISTA Y							
RADIO Z							

El éxito de la planeación de medios depende no sólo del conocimiento del tamaño, alcance y costo por millar de la audiencia; sino también de algunos factores intangibles que pueden influir en la recepción del mensaje. Tres áreas del entorno deben ser analizados (González, 2008:422)

1. Compatibilidad del producto con el contenido del medio – el contenido del medio es compatible con el producto cuando los anunciantes pueden encontrar material de programación o editorial que complemente el mensaje. Una atracción de las oportunidades son las características de la audiencia, la otra es la comunicación especial entre el consumidor y el contenido.

2. Estados de ánimo generados por los medios – los miembros de la audiencia reaccionan hacia el estado de ánimo que refleja el contenido, sus reacciones son buenas o malas para el mensaje que le sigue.

3. Saturación de los medios – casi todos los medios masivos permiten demasiados mensajes promocionales con el objeto de competir por la atención de la audiencia; no se puede evitar la saturación pero se puede reducir o limitar su efecto, aislando sus mensajes de aquellos de la competencia y haciendo advertencias acerca del uso de los medios más saturados.

La selección de los medios está definida de acuerdo a los gustos, preferencias y actividades de la audiencia o público, basada en el tiempo y el presupuesto asignado para obtener óptimos resultados.

### 3.8 Esquema de aplicación en los proyectos culturales

Aparentemente la diversidad y extensión de la información mostrada no se concatena de inmediato, pero cobra sentido al aplicarla en el llenado de los formatos que se convierten en un extenso papeleo, no complicado pero sí lleno de detalles y de áreas en las que se debe estar muy atento para tener mayores probabilidades de éxito o por lo menos poner en claro todo aquello que se refiera al proyecto.

Cuando se realiza la investigación para generar los fundamentos del proyecto y aclarar





el planteamiento del proyecto, lo hacemos pensando en contestar dos preguntas: ¿Qué se quiere hacer? y ¿Por qué se quiere hacer?, lo que nos lleva a la estructura coherente de la justificación; aunque sin un análisis del entorno tendrá cierta incongruencia con la realidad; se prosigue con la pregunta de ¿Para qué se va a hacer?, cuya respuesta nos da como resultado a los objetivos generales y los específicos, es decir, la expresión cualitativa del proyecto. Paso seguido de la expresión cuantitativa y tratar de responder a la pregunta ¿Cuánto se quiere hacer y con qué?, misma que nos lleva a las metas y al establecimiento de indicadores.

Esta información genera los antecedentes, el marco referencial, la población objetivo o beneficiarios, el estudio de las alternativas de solución y la selección de la mejor, la posible localización, conformando la primera etapa de la construcción del proyecto.

La segunda fase comprende la respuesta al ¿Cómo se va a hacer?, es decir el tipo de intervenciones y estrategias para el cumplimiento de los objetivos, lo cual permite elegir una metodología y aproximar el proceso a fechas determinadas para cada actividad, ubicándonos en el tiempo pensando en el ¿Cuándo se va a hacer? íntimamente relacionado al ¿Dónde se va a hacer? que implica la localización concreta del proyecto, detallando características geográficas y técnicas.

Para la tercera etapa se empieza con el punto más álgido pero el más necesario de todos, ¿Con qué se va a hacer?, el presupuesto, identificando medios e insumos, recursos económicos, físicos y financieros para cumplir los objetivos planteados en un principio, nos aproximamos a la realidad transformada por el proyecto; se incluyen las entidades financieras, públicas o privadas, las modalidades de financiamiento, planes de recuperación y la proyección a futuro, que en el campo del arte son términos poco empleados.

Para la fase final las consideraciones van en torno a ¿quién o quiénes lo van a hacer?, todas aquellas personas que intervienen en la ejecución del proyecto, los recursos humanos. Inmediatamente después ¿cómo se va a evaluar? donde desarrollamos la supervisión del cumplimiento cuantitativo y cualitativo de las metas y su evaluación, seguido por el plan de trabajo, la programación físico-financiera, el seguimiento y evaluación conforme los indicadores propuestos.

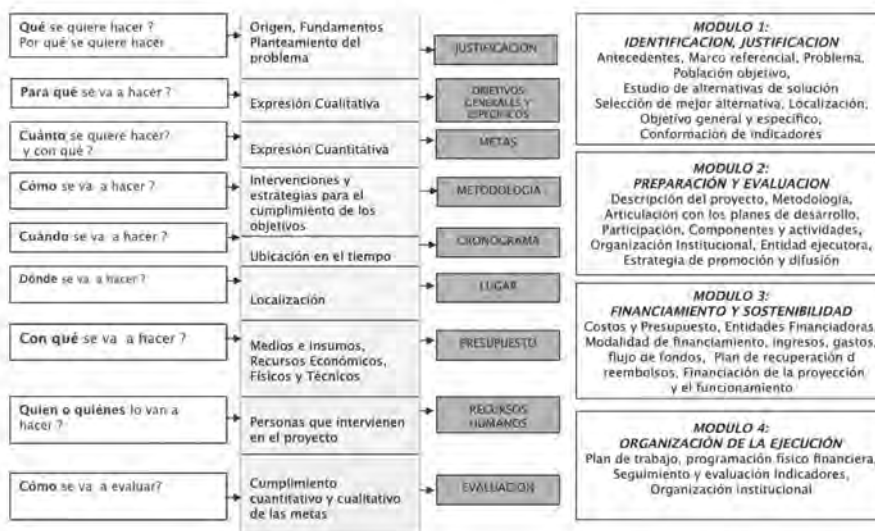
Este recuento del modelo de Las nueve cuestiones ha sido resuelto paulatinamente, de modo que el proyecto va tomando forma desde una idea más o menos vaga de la realidad, en la que se quiere insertar el proyecto, hasta su presentación escrita de acuerdo al tipo de formato que interese llenar.

Puede ser posible que la siguiente pregunta para el lector sea ¿Por qué leer todo lo precedente si las respuestas están en esta última página? La respuesta es sencilla, cuando se va generando una serie de ideas con respecto a cómo se va a presentar el proyecto artístico (no como producto genérico sino como creativo), la fase de la inspiración-creación se ha puesto en un lugar aparte y es tiempo de pensar en su posible distribución y consumo, para lo cual además de existir las conocidas y empleadas redes del mercado del arte, están también las institucionales e independientes para poder lograrlo. Lo ideal sería la existencia de un sistema de mecenazgo en el que el arte fuera apoyado de manera "desinteresada", pero el mundo se ha transformado y sus sistemas también, aunque por fortuna el modo de producción del arte y el papel

de los artistas siguen teniendo su lugar, el sistema económico y de movilización de sus productos sí han sufrido serias transformaciones, lo preferente para los productores artísticos es que tengan una visión más clara de lo que está sucediendo y lo que les corresponde manejar.

A continuación se presenta un gráfico que resume las etapas en las que se puede ir estructurando un proyecto, paso a paso y para qué sirve cada uno, cuáles son los posibles nombres que se van a encontrar en los distintos formatos que existen, tanto a nivel nacional como internacional, y que proveerán de información precisa de cómo llenar cada uno de los apartados y el orden recomendable para pensarlos y redactarlos; es una serie de pasos empleados para otras áreas desde hace años, pero que sigue vigente y que requiere de un intenso trabajo de investigación previa.

Al final se encontrará un Anexo que contiene varios ejemplos de diversas convocatorias para proyectos artísticos para corroborar lo mencionado anteriormente.



Esta breve guía resume tanto la información como los procedimientos más usuales en la conformación de proyectos, atiende a los cambios que han tenido los formularios institucionales y recomienda la metodología para la investigación previa a su presentación. Su uso dependerá de cada creador, de cada proyecto y de las necesidades propias de cada disciplina.





## Conclusiones

Este documento contiene diversos aspectos de la gestión cultural, todavía joven y sin un lenguaje propio, que pretende concurrir diversidad de disciplinas que sirven al ámbito de la cultura. Esta guía dedicada a la gestión de las artes visuales en el contexto mexicano, sirve como herramienta provisional para que los productores plásticos o artistas visuales puedan tener ocasión de entrar y permanecer en el mercado que los legitima, tener posibilidades más cercanas al solicitar apoyos económicos a nivel nacional e internacional, ampliar el radio de circulación de sus piezas, emprender acciones concretas en ámbitos institucionales, insertar su trabajo en proyectos de desarrollo cultural y tal vez social, generar o ser parte de redes culturales de apoyo a su creación, así como fomentar su venta y consumo cultural entre otros.

La intención no es disminuir o ignorar las cualidades propias del objeto artístico, se comprende su naturaleza e importancia simbólica y social; las más de las veces nos referimos a un producto cultural, pero ha sido con el propósito de contextualizarlo en los ámbitos en los que hoy transita.

Abordar la información de lo general a lo particular, permite un acercamiento al ámbito actual de la cultura y el arte, cuyas dimensiones se han proyectado considerablemente en los últimos tiempos; por un lado a través del reconocimiento social que los ha relacionado a elementos educativos, morales, económicos y de desarrollo humano en vinculación con los recursos tecnológicos y de comunicación y por otro, los cambios que han hecho los diferentes organismos e instituciones para apoyar el desarrollo, permanencia y movilidad de los proyectos artísticos en torno a la comunidad.

La pertinencia de que los productores o artistas se relacionen más directamente con el conocimiento de las políticas culturales de su región posibilita su intervención en los, tan necesarios, planes estatales y legislativos, incluyendo en ellos las políticas de seguridad social del artista. Es necesario repensar su papel en la sociedad y su contribución a través de su trabajo, su importancia en el crecimiento de los programas educativos a nivel mundial y el acompañamiento a otras disciplinas como una forma de sensibilizar, comprender la función de la cultura y propiciar el reconocimiento del gusto o la vocación por alguna disciplina artística.

Observar al arte dentro de los circuitos en los que se encuentra, transita e influye, ya no es una pequeña parcela de la realidad, posibilita la participación y el ejercicio de los derechos culturales de los individuos y el empoderamiento de su capacidad crítica; responde a la urgente necesidad de la construcción de redes de cooperación.

Por otro lado las cuestiones administrativas están cada vez más presentes en las actividades del quehacer artístico, que parten de los procesos de producción, procesamiento del conocimiento y la articulación de los mismos, esto nos lleva a la innovación y compenetración con la comunidad, no sólo la cercana, sino aquella que se ha convertido en un ente que fluye, opina y circula en la transversalidad de la cultura. Esto no implica que las intenciones primigenias de la producción artística se desvíen, moldeen o se encripten en un sistema económico restrictivo, sino retomar su capacidad de autoexpresión y el mejor entendimiento de la situación en que se encuentra.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.





Esa capacidad visionaria y revolucionaria también da cabida para percibir de las oportunidades y tomar lo que en la práctica profesional puede proporcionarle la gestión cultural que está en ciernes para adquirir sus propios cimientos conceptuales, facilitar la comprensión del lenguaje empresarial y en la praxis conseguir los elementos necesarios para que la actividad artística no sea de segunda mano, sino un proyecto de vida que se sostenga financieramente, que la creación se desempeñe sin presiones. La sección más extensa de este trabajo trata, en la medida de lo posible, de despejar dudas y mostrar hasta los pequeños resquicios que construyen a los sistemas actuales, sin pretender anquilosarse y ser una guía inamovible, así como la gestión cultural trabaja asiduamente por estar al día y comprender las constantes transformaciones de la cultura, este documento reconoce su temporalidad como auxiliar en la labor de los artistas.

La pretensión ha sido que el productor considere viable la inserción de su producción en los espacios expositivos, recibir apoyos para su creación y una mejor relación con el individuo, llámese éste visitante, audiencia, público, usuario o consumidor cultural; pues es esta comunicación la que permite que el arte sea fundamental en el desarrollo humano, la identidad y el sentido de apropiación. Esta investigación pretende ser una brújula en un sistema socioeconómico que ha sufrido graves fracturas en todos sus componentes y que ha reconocido en la cultura y todas sus manifestaciones la nueva piedra filosofal para la reestructuración de un mundo, que hoy por hoy, necesita una dirección clara.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alcántara, Manuel. (1995) *Gobernabilidad, crisis y cambios*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Ander-Egg, Ezequiel (1997) *Metodología y práctica de la animación socio-cultural*. Buenos Aires, Lumen/Hvmanitas.
- Ander-Egg, Ezquiel y Aguilar Idañez, María José (1996) *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires, Lumen/Hvmanitas.
- Bassat Coen, Luis (2006) *El libro rojo de la publicidad. Ideas que mueven montañas*. Barcelona, Plaza y Janés.
- Bobbio, Daniela (2007). *Inconsciente colectivo*. [Producir y gestionar cultura desde la periferia]. Córdoba, Argentina, Ábaco/Universidad Blas Pascal.
- Bobbio, Daniela (comp.) (2008). *Tensiones*. [Selección de conferencias del Programa de Formación en Gestión Cultural]. Córdoba, Argentina. Centro Cultural de España Córdoba.
- Bonet, Lluís, Castañer Xavier y Font, Josep (editores). (2001). *Gestión de proyectos culturales*. [Análisis de casos]. Barcelona, Ariel Practicum.
- Bonilla, Carlos (2004) *Relaciones Públicas. Factor de competitividad para empresas e instituciones*. México, Tecnológico de Monterrey/CECSA.
- Bonta, Patricio y Farber Mario (2004) *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. México, Grupo Editorial Norma,
- Bourdieu, Pierre. (1984) *Cultura y sociedad*. México. Grijalbo/CONACULTA
- Carbajal Burbano, Arizaldo. (2007) *Desarrollo y cultura. Elementos para la reflexión y la acción*. Santiago de Cali, Colombia. Unidad de artes Gráficas de la Facultad de Humanidades, Universidad del Valle.
- Carrasco Arroyo, Salvador (2007) *Medir la cultura: una tarea inacabada*. Periférica no. 7, ISSN-1577-1172.
- Cohen E. y R. Franco (2000) *El lenguaje de los proyectos*. En *Evaluación de proyectos sociales*. México, S. XXI.
- Colbert, Françoise y Cuadrado, Manuel (comp.) (2003). *Marketing de las artes y de la cultura*. Barcelona, Ariel Patrimonio.
- Danel, Patricia. (2007) *Fundamentos de mercadotecnia*. México. Ed. Trillas.
- Flick, Uwe. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, Ediciones Morata y Fundación Paideia Galiza.
- Frey, Bruno. (2000). *La economía del arte*. Barcelona, "la Caixa". Colección de estudios económicos Núm. 18.
- García Uceda, Mariola (2008) *Las claves de la publicidad*. Madrid, ESIC.
- González Lobo, Ma. Ángeles y Carrero, Enrique. (2008) *Manual de planificación de medios*. Madrid, ESIC.
- Gras, Aline (ed.) (2005). *Procuración de fondos para la promoción cultural*. CONACULTA/Instituto mexicano de cultura, Col. Intersecciones.
- Hitt, Michael A., et. al. (2006) *Administración*. México, Pearson Educación.
- Hoffman, K. Douglas y Bateson, John E. G. (2002) *Fundamentos del marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos*. México, Ed. Thomson.





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



- Kliksberg, Bernardo y Tomassini, Luciano, (2000). Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo. México, Fondo de Cultura Económica.
- Kotler, et. al. (2006) Dirección de marketing. Pearson College, México.
- Kotler, Neil y Kotler Philip. (2001). Estrategias y marketing de museos. Barcelona, Ed. Ariel, Col. Patrimonio histórico.
- Kotler, Philip (2004) Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z, Madrid, Ed. Pearson/Prentice Hall.
- Lara, María Luisa. (2000). Filantropía empresarial. [Convicción y estrategia]. México, Editorial Pax.
- Lasuén Sancho, José Ramón, García Gracia, María Isabel y Zofio Prieto, José Luis. (2005). Cultura y economía. Madrid. Fundación Autor.
- Lerma Kirchner, Alejandro (2004) Mercadotecnia. Publicidad y relaciones públicas. México, Ed. Gasca/SICCO.
- Ley, David (2003) Artists, Aesthetisation and the Field of Gentrification en Urban Studies no.40, p. 2535
- Licona Calpe, Winston y Vélez Bedoya, Ángel Rodrigo. (2007). Apuntes de la gestión cultural a la administración de las culturas. Bogotá, Editorial Universidad del Rosario.
- Lord, Barry y Lord, Gail Dexter. (1998). Manual de gestión de museos. Barcelona, Ariel Patrimonio Histórico.
- Maass Moreno, Margarita. (2006) Gestión cultural, comunicación y desarrollo. CONACULTA/UNAM/Centro de Investigaciones interdisciplinarias en ciencias y humanidades/Instituto mexiquense de cultura, Col. Intersecciones.
- Martinell Semper, Alfons La cooperación cultural internacional en Pensar Iberoamérica. Revista de cultura. Número 2 - Octubre 2002 - Enero 2003
- Medina Fernández, Agustín (2008) La publicidad. España, Bubok Publishing.
- Memorias del tercer encuentro internacional de gestores y promotores culturales (Guadalajara, 2005) Patrimonio cultural y turismo. Cuadernos 13. México, CONACULTA.
- Miller, Toby y Yúdice, George. (2004). Política cultural. Barcelona, Gedisa.
- Muñiz González, Rafael (2010) Marketing en el siglo XXI. Madrid. Centro de estudios financieros.
- Nivón Bolán, Eduardo. (2006) La política cultural. Temas, problemas y oportunidades. México, CONACULTA. Col Intersecciones.
- Olmos, Héctor Ariel. (2008). Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo. Madrid, AECID/Ministerio de asuntos exteriores y de cooperación.
- Pallares, Francesc. (1988). Las políticas públicas: El sistema político en acción. Revista de Estudios Políticos. No. 62
- Pardo, María del Carmen (2009) Nuevas tendencias en la teoría y en la práctica de la administración y de las políticas públicas. México, El Colegio de México.
- Piccini, Mabel (coord.)(2000) Recepción y consumo cultural. México, INBA/CENIDIAP.
- Puig, Toni. (2004). Se acabó la diversión. [Ideas y gestión para la cultura que crea y sostiene ciudadanía]. Buenos Aires, Ed. Paidós. Col. Tramas sociales..







- Pujol Bengoechea, Bruno (2003) Diccionario de marketing. México, Royce editores,.
- R. Harvey, Edwin (2003) La financiación de la cultura y las artes. Iberoamérica en el contexto internacional (instituciones, políticas públicas y experiencias). Madrid, IBERAUTOR/SGAE.
- Ramos Fernández, Fernando (2008) Protocolo de empresas. Herramientas para crear valor. La Coruña, España. Ed. Netbiblo
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005) Administración. México, Pearson Educación.
- Roemer, Andrés. (2003). Enigmas y paradigmas. [Una exploración entre el arte y la política pública]. México, UIA/Noriega/ITAM.
- Roselló Cerezuola, David. (2005) Diseño y evaluación de proyectos culturales. Barcelona, Ariel.
- Russell, Thomas. (2002). Kleppner. Publicidad. Thomson, México.
- Scheff Bernstein, Joanne (2007). Marketing tras bambalinas. Cómo crear y conservar el público para las artes escénicas. México, CONACULTA.
- Sunkel, Guillermo. (2006) El consumo cultural en América Latina. Convenio Andrés Bello, Colombia.
- Throsby, David. (2008). Economía y cultura. México, CONACULTA/Gestión Cultural.
- Tolila, Paul. (2007). Economía y cultura. México, CONACULTA/OEI/SER.
- Tono Martínez, José. (2007) Conceptos y experiencias de la Gestión Cultural. España, Ministerio de Cultura.
- WAA (2009) Guía para la gestión de proyectos culturales. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Valparaíso, Chile

## BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

- Agenda 21 de la cultura en <http://agenda21culture.net> (5 de abril)
- Banco Mundial. Desafíos. Objetivos del desarrollo básico <http://www.bancomundial.org/> (4 marzo 2010)
- Bracher, Karl Dietrich (1984) El concepto de estado en [www.economia.unam.mx/sua/site/materia/sem1/.../concepto.doc](http://www.economia.unam.mx/sua/site/materia/sem1/.../concepto.doc) (15 marzo 2010)
- Canciani, Ottone y Batista (1997) La economía de la cultura iberoamericana en Consumo cultural en Iberoamérica en <http://www.oei.org.co/cult005.htm#Consumo> (8 marzo 2010)
- Cantero Martínez, Jesús (2007) Planificación estratégica, evaluación e indicadores en el campo de la cultura en <http://ayrconsultores.org/articulos.pdf> (18 junio 2010)
- CERP, Public relations definition [www.cerp.org/definition](http://www.cerp.org/definition) 28 de agosto de 2004
- De Zubiría, Sergio y Tabares Marta. La administración de organizaciones culturales en <http://www.campus-oei.org/cult007.htm> (24 marzo 2010)



- Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural en [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL\\_ID=13179&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) (16 marzo 2010)
- Formación en Administración y Gestión Cultural en <http://www.campus-oei.org/cult007.htm#2> (5 marzo 2010)
- González, María (2002) ¿Qué es un presupuesto? En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) (30 marzo 2010)
- Instituto Nacional de Antropología e Historia Quiénes somos en <http://inah.gob.mx/index.php/iQuienes-somos> (20 marzo 2010)
- Interarts (2004) Derechos culturales. Cultura y desarrollo en <http://www.culturalrights.net/es/principal>
- Legislación cultural en [http://www.oei.es/cultura/legislacion\\_cultural.htm](http://www.oei.es/cultura/legislacion_cultural.htm) (19 marzo 2010)
- Legislación cultural en <http://www.uam.mx/difusion/comcul/inicio.html> (19 marzo 2010)
- Machicado, Javier (2009) Las artes visuales: entre la invisibilidad y el mercado en <http://www.odai.org/impacto-economico-de-la-cultura/articulos/734-las-artes-visuales-entre-la-invisibilidad-y-el-mercado> (5 marzo 2010)
- Martinell, Alfons. (1999) Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural en Revista Iberoamericana de Educación número 20, OEI, Mayo - Agosto 1999 <http://www.rieoei.org/rie20a09.htm> (22 marzo 2010)
- Mei, Jianping and Moses, Michael (2002) Arts as an investment and the underperformance of masterpieces en [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=311701](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=311701) (5 marzo 2010)
- MERCOSUR Acerca del MERCOSUR en <http://www.mercosur.int> (6 abril 2011)
- Políticas Culturales: Documento de Estocolmo 1998 en [http://www.foromexicanodelacultura.org/files/conf\\_estocolmo\\_98\(2\).PDF](http://www.foromexicanodelacultura.org/files/conf_estocolmo_98(2).PDF) (20 marzo 2010)
- PRSA, About public relations [www.prsa.org/Resourses/Profesions](http://www.prsa.org/Resourses/Profesions) 27 de agosto de 2004
- Red Internacional de Políticas Culturales (2003) Investigación sobre modelos de financiamiento de la cultura en [http://incp-ripc.org/meetings/2003/theme1\\_s.shtml](http://incp-ripc.org/meetings/2003/theme1_s.shtml) (2 marzo 2010)
- Sen, Amartya (1998) La cultura como base del desarrollo contemporáneo en [http://www.oei.es/cultura/cultura\\_desarrollo.htm](http://www.oei.es/cultura/cultura_desarrollo.htm) (16 marzo 2010)
- Sunkel, Guillermo (2002) Una mirada otra. La cultura desde el consumo en <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cultura/sunkel.doc> (7 marzo 2010)
- OEA, Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en [http://www.sice.oas.org/trade/nafta\\_s/indice1.asp](http://www.sice.oas.org/trade/nafta_s/indice1.asp) (10 abril 2010)
- [www.mcu.es/publicaciones/docs/MC/.../CEGC\\_PATROCINIO.pdf](http://www.mcu.es/publicaciones/docs/MC/.../CEGC_PATROCINIO.pdf)
- Unión Europea (2011) Cultura en [http://europa.eu/pol/cult/index\\_es.htm](http://europa.eu/pol/cult/index_es.htm) (18 abril 2010)







## **Formato de Solicitud**

### ***Procedimientos de solicitud***

Todas las propuestas deberán estar acompañadas de la documentación que se indica a continuación. Las propuestas incompletas, o cuyo material no se ajuste a las especificaciones indicadas, no serán presentadas al Comité de Selección.

1. Original del Formato de solicitud, debidamente requisitado. Deberá indicarse en el mismo si se trata de un **proyecto institucional** o de un **proyecto independiente**.
2. Original del proyecto (máximo 5 hojas tamaño carta, a doble espacio, sin anexos).
3. Original de la síntesis del proyecto (máximo 2 cuartillas tamaño carta, a doble espacio, sin anexos).
4. Original del presupuesto detallado del costo total del proyecto. Indicar los conceptos y/o etapas que se cubrirán con la aportación del FONDO, así como los fondos adicionales obtenidos de otras fuentes, y la forma en que se prevé aplicarlos.
5. Original del programa de trabajo que se contempla para la realización del proyecto.
6. Original de carta compromiso de cada una de las instituciones participantes, en las que se exponga la forma en que contribuirán al desarrollo del proyecto. Cuando se prevea encargo de obra a terceros, o la contratación de artistas ajenos al grupo o institución, original de cartas en las que estos expresen su anuencia para colaborar en el proyecto.
7. Original de curriculum vitae resumido (máximo 1 página, cada uno, en hoja tamaño carta a renglón seguido, sin anexos), del coordinador y colaboradores del proyecto. Deberá destacarse la trayectoria previa en relación con la disciplina del proyecto que se pretende realizar.
8. Material de muestra (demostración) que permita evaluar la calidad profesional de los postulantes. Enviar únicamente muestras de trabajos relacionados con el proyecto. Dicho material (publicaciones, diapositivas, fotografías, video, audio, impresos, etc.) deberá registrarse en la lista correspondiente en el *Formato de solicitud*. El material de muestra no será devuelto.
9. Original de carta de designación del coordinador del proyecto. Para proyectos institucionales, firmada por el director de la institución. Para proyectos independientes, firmada por todos los participantes.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Las propuestas deberán dirigirse a la atención del **COMITE DE SELECCION** del **FONDO DE APOYO A LAS ARTES** de la **FUNDACION BBVA BANCOMER**.

Deberán entregarse en Av. Universidad No. 1200 Colonia Xoco, Delegación Benito Juárez, C.P. 03330, México D.F.

Si el proyecto es del interior de la República deberá ser enviado por mensajería y se tomará en cuenta que la fecha del matasellos esté dentro de la fecha límite de entrega.

Los proyectos que no resulten apoyados por el Fondo, deberán de recogerse en las oficinas de la Fundación BBVA Bancomer. La Fundación guardará los proyectos por un máximo de 2 meses.

**Únicamente se comunicarán resultados a los postulantes seleccionados.**

Los postulantes seleccionados, deberán de hacer llegar una fotocopia de la siguiente documentación para la elaboración del convenio respectivo:

*Si es una Asociación Civil:*

- **Fotocopia del Acta Constitutiva de la Asociación Civil** con el sello del Registro Público de la Propiedad (sin este sello no se procederá a hacer el convenio). Si el Acta Constitutiva ha tenido alguna modificación, esta modificación deberá de presentar también este sello.
- **Fotocopia del poder legal de la persona autorizada por la A.C. para hacer trámites administrativos** (sin esta fotocopia no se procederá a hacer el convenio), en algunos casos el poder se encuentra en el Acta Constitutiva.
- **Fotocopia de identificación oficial -donde aparezca la firma legible- del apoderado legal** (sin esta fotocopia no se procederá a hacer el convenio). Si no han sido publicados se necesita el Oficio de Autorización como donataria autorizada expedido por la Secretaría de Hacienda.
- **Publicación de autorización en el Diario Oficial de la Federación del año** (sin esta fotocopia no se procederá a hacer el convenio)
- **Fotocopia de comprobante de domicilio** (Luz, agua o teléfono; sin esta fotocopia no se procederá a hacer el convenio)
- **Fotocopia de Cédula de Identificación Fiscal** (RFC; sin esta fotocopia no se procederá a hacer el convenio)
- **Recibo original de donativo.** Debe de incluir la fecha de impresión y de vigencia, así como la fecha de autorización en el Diario Oficial de la Federación (sin estos no se procederá a hacer el convenio).

**Clabe interbancaria de cuenta abierta en BBVA Bancomer.** CLABE (Clavé Bancaria Estandarizada), que consta de 18 dígitos (3 de número de banco, 3 de número de plaza, 11 de cuenta de cheques y 1 dígito verificador). **NO SE EMITIRÁN CHEQUES. ÚNICAMENTE TRANSFERENCIAS ELECTRÓNICAS**



**Fomento Cultural**  
*Fondo de Apoyo a las Artes*  
Programa de Apoyo a las Artes

En el concepto, deberá de especificarse que es un donativo para la realización del proyecto (Incluir el nombre del proyecto), y destino del mismo (producción, museografía, investigación, etc.), no se dará ningún donativo para cubrir honorarios profesionales.

***Si el donativo se hará por medio del FONCA:***

El convenio se realizará como "artista independiente". Para lo cual, deberá de entregar:

- Fotocopia de identificación oficial con fotografía en donde se lea claramente su nombre, domicilio y firma.
- Fotocopia de comprobante de domicilio del representante del proyecto.
- Fotocopia del RFC del representante del proyecto.
- Se deberá tramitar un recibo provisional en hoja membretada del FONCA.
- El artista canjeará la transferencia electrónica que se haga al FONCA por el recibo de donativo original.

**NOTA:** Cualquier carta que solicite el FONCA para el trámite de recibo provisional y recibo de donativo deberá de ser solicitado por escrito.

Para cualquiera de los dos casos, el recibo de donativo original deberá de expedirse a nombre de:

**Fundación BBVA Bancomer, A.C.**  
R.F.C. FBB 921214 9F3  
Av. Universidad 1200 Col. Xoco, C.P. 03330 México D.F.

En el concepto, deberá de especificarse que es un donativo para la realización del proyecto (Incluir el nombre del proyecto).

La Fundación BBVA Bancomer, hará el trámite correspondiente con los papeles entregados para elaborar el convenio. El donativo no se le entregará a la Asociación Civil o al artista hasta que todas las firmas de los involucrados estén recabadas en el mismo.

***Mayores informes:***

***Para solicitud de Apoyo***

Miryam Miranda Luna  
Coordinadora del Programa Fondo de Apoyo a las Artes  
56 21 51 23  
[miryam.miranda@bbva.bancomer.com](mailto:miryam.miranda@bbva.bancomer.com)

LOS PROYECTOS QUE RESULTEN APOYADOS, A PARTIR DE LA CONFIRMACIÓN DE APOYO TENDRÁN 12 DÍAS HÁBILES PARA ENTREGAR LOS PAPELES ANTES DESCRITOS. DE OTRA FORMA, EL DONATIVO NO LE SERÁ ENTREGADO.

Av. Universidad 1200, Col. Xoco, Del. Benito Juárez, C.P. 03330, México, D.F.





**Fomento Cultural**  
*Fondo de Apoyo a las Artes*  
 Programa de Apoyo a las Artes

**Formato de solicitud**

Fecha: \_\_\_\_\_

**1. PROYECTO**

Nombre del Proyecto: \_\_\_\_\_

Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_  
 (Apellido paterno, materno y nombre)

\_\_\_\_\_ (RFC) \_\_\_\_\_ (Nacionalidad) \_\_\_\_\_ (Sexo)

Domicilio: \_\_\_\_\_  
 (Calle, número exterior, interior y colonia)

\_\_\_\_\_ (Estado y delegación o municipio) \_\_\_\_\_ (CP)

Tels.: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

**2. TRABAJO O ACTIVIDAD ACTUAL DEL TITULAR DEL PROYECTO**

Ocupación actual: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_  
 (Calle, número exterior, interior y colonia)

\_\_\_\_\_ (Estado y delegación o municipio) \_\_\_\_\_ (CP)

Tels.: \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_





**Fomento Cultural**  
*Fondo de Apoyo a las Artes*  
Programa de Apoyo a las Artes

**Para proyectos institucionales**

Nombre de la institución: \_\_\_\_\_

Nombre y firma del director: \_\_\_\_\_

**3. DISCIPLINA**

**Artes Visuales**   
Especifique: \_\_\_\_\_

**Artes Escénicas**   
Especifique: \_\_\_\_\_

**Arte en los medios**   
Especifique: \_\_\_\_\_

**Publicaciones literarias**   
Especifique: \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

**4. PROYECTO**

Título: \_\_\_\_\_

Descripción (8-10 líneas):

**FECHA DE INAUGURACIÓN:** \_\_\_\_\_

(Ésta deberá realizarse en un periodo no mayor a 6 meses de la fecha en que sesione el Comité de Selección. En relación a publicaciones o proyectos institucionales más amplios, se evaluará el caso en particular.)

**SEDE:** \_\_\_\_\_

Proyecto institucional

Costo total del proyecto

Proyecto independiente

Montó solicitado





**5. RESUMEN DEL PRESUPUESTO**

El presupuesto detallado deberá incluirse como anexo a la presente solicitud. Incluya el monto total y especifique los conceptos o etapas que se cubrirán con la aportación del **FONDO**.

Rubro	Otros apoyos	Fondo de Apoyo	Total
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Total	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Observaciones

**6. OTRAS APORTACIONES**

En efectivo y en especie como equipo, foros, apoyo administrativo, etc.





**Fomento Cultural**  
*Fondo de Apoyo a las Artes*  
Programa de Apoyo a las Artes

En el concepto, deberá de especificarse que es un donativo para la realización del proyecto (Incluir el nombre del proyecto), y destino del mismo (producción, museografía, investigación, etc.), no se dará ningún donativo para cubrir honorarios profesionales.

***Si el donativo se hará por medio del FONCA:***

El convenio se realizará como "artista independiente". Para lo cual, deberá de entregar:

- Fotocopia de identificación oficial con fotografía en donde se lea claramente su nombre, domicilio y firma.
- Fotocopia de comprobante de domicilio del representante del proyecto.
- Fotocopia del RFC del representante del proyecto.
- Se deberá tramitar un recibo provisional en hoja membretada del FONCA.
- El artista canjeará la transferencia electrónica que se haga al FONCA por el recibo de donativo original.

**NOTA:** Cualquier carta que solicite el FONCA para el trámite de recibo provisional y recibo de donativo deberá de ser solicitado por escrito.

Para cualquiera de los dos casos, el recibo de donativo original deberá de expedirse a nombre de:

**Fundación BBVA Bancomer, A.C.**  
R.F.C. FBB 921214 9F3  
Av. Universidad 1200 Col. Xoco, C.P. 03330 México D.F.

En el concepto, deberá de especificarse que es un donativo para la realización del proyecto (Incluir el nombre del proyecto).

La Fundación BBVA Bancomer, hará el trámite correspondiente con los papeles entregados para elaborar el convenio. El donativo no se le entregará a la Asociación Civil o al artista hasta que todas las firmas de los involucrados estén recabadas en el mismo.

***Mayores informes:***

***Para solicitud de Apoyo***

Miryam Miranda Luna  
Coordinadora del Programa Fondo de Apoyo a las Artes  
56 21 51 23  
[miryam.miranda@bbva.bancomer.com](mailto:miryam.miranda@bbva.bancomer.com)

LOS PROYECTOS QUE RESULTEN APOYADOS, A PARTIR DE LA CONFIRMACIÓN DE APOYO TENDRÁN 12 DÍAS HÁBILES PARA ENTREGAR LOS PAPELES ANTES DESCRITOS. DE OTRA FORMA, EL DONATIVO NO LE SERÁ ENTREGADO.

Av. Universidad 1200, Col. Xoco, Del. Benito Juárez, C.P. 03330, México, D.F.





Fomento Cultural  
*Fondo de Apoyo a las Artes*  
Programa de Apoyo a las Artes

**10. DE RESULTAR SELECCIONADO, ¿de que forma considera que este proyecto beneficiará a la Fundación BBVA Bancomer?**

**11. OTRAS APORTACIONES DEL PROYECTO A FUNDACIÓN BBVA BANCOMER**

Aportación del proyecto a Bancomer (boletos, invitaciones, participación en rueda de prensa, presencia de marca en impresos y medios electrónicos, ligas a página web, etc).

**12. OBJETIVOS**

Mencione sus objetivos

Cuantitativos

Cualitativos

## Convocatoria de ayuda a proyecto de colaboración artística con el MUSAC 2011

### BECAS

#### BASES

Las presentes Bases tienen por objeto regular el procedimiento que va a regir la concesión de ayuda para un proyecto de colaboración artística a la que podrán optar artistas que cumplan los requisitos que se especifican más adelante.

La ayuda está destinada a promover y apoyar trabajos en colaboración con colectivos de ciudadanos de León, desde el arte contemporáneo, fomentando nuevas maneras de relacionar el arte actual con los intereses y necesidades particulares de las personas/colectivos.

#### PRIMERA: Beneficiario.

1.- Podrá ser beneficiario de esta ayuda, el artista, persona física o jurídica, agrupación de personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, y las comunidades de bienes que, aun careciendo de personalidad jurídica, puedan llevar a cabo el proyecto que motiva la concesión de la ayuda. Cuando se trate de agrupaciones de personas físicas o jurídicas, públicas o privadas sin personalidad, deberán hacerse constar expresamente, tanto en la solicitud como en la resolución de concesión, los compromisos de ejecución asumidos por cada miembro de la agrupación, así como el importe de ayuda a aplicar por cada uno de ellos, que tendrán igualmente la consideración de beneficiarios. En cualquier caso, deberá nombrarse un representante o apoderado único de la agrupación, con poderes bastantes para cumplir las obligaciones que, como beneficiario, corresponden a la agrupación.

2.- No podrán obtener la condición de beneficiario aquellos solicitantes que incurran en alguna de las prohibiciones expresadas en el Anexo I a cuyos efectos deberán formalizarse las Declaraciones que en el mismo se recogen.

3.- En el caso de presentarse una solicitud por parte de un equipo se considerará como representante del equipo solicitante, a los efectos de responsabilidad y entrega de la ayuda, al que se designe al efecto en la documentación aportada.

#### SEGUNDA: Criterios de valoración.

Será beneficiario de la ayuda el solicitante que obtenga mayor puntuación conforme a los siguientes criterios de valoración:

1. La calidad e innovación de la propuesta desde un planteamiento creativo (25 puntos sobre 100).

2. La flexibilidad para adecuar la propuesta a las necesidades de los colectivos de ciudadanos de León y a los requerimientos conceptuales del Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León-MUSAC. (25 puntos sobre 100).

3. El *curriculum* y trayectoria del artista o artistas. (25 puntos sobre 100).

4. La viabilidad del proyecto y el alcance futuro e independiente que pueda tener la propuesta para el colectivo de ciudadanos de León al que se dirija. (25 puntos sobre 100).

Tras puntuar todas las solicitudes que cumplan los requisitos, se ordenarán de mayor a menor puntuación. En función de esa puntuación, se otorgará la ayuda al solicitante que obtenga una mayor puntuación.

Una vez notificada la resolución de concesión, ésta se entenderá aceptada por el beneficiario salvo que en un plazo de quince días desde la recepción de tal resolución manifieste por escrito su renuncia, en cuyo caso se otorgaría al siguiente en puntuación.

#### TERCERA: Importe de la Ayuda



1.- El importe máximo de la ayuda concedida no podrá superar los 5.000 €, cantidad sujeta a retención fiscal vigente.

2.- Por otra parte, la Fundación Siglo se encargará de proporcionar el material que desde la dirección del MUSAC se considere necesario para la correcta ejecución del proyecto seleccionado, bien aportando material con el que ya cuenta el Museo o bien adquiriéndolo directamente (y por tanto quedando de su propiedad), siempre y en todo caso, con el límite de 7.000 €, todo ello teniendo en cuenta lo recogido por cada solicitante en su presupuesto:

**CUARTA: Incompatibilidad**

La ayuda a la colaboración artística es incompatible con otras ayudas para la misma finalidad otorgadas por el sector público o privado, nacional o internacional, así como con estar realizando un trabajo por cuenta ajena incompatible con el desarrollo del proyecto objeto de ayuda. En el caso de incompatibilidades sobrevenidas, la ayuda podrá ser retirada previo informe de la Comisión de Seguimiento.

En el caso de contar ya con otro tipo de ayuda pública o privada (o tener intención de pedirla) se comunicará en el momento de la solicitud, indicando, siempre que sea posible, su cuantía.

**QUINTA: Solicitudes y documentación**

Las solicitudes deberán formalizarse mediante instancia dirigida al Director del Museo de Arte Contemporáneo, debiendo presentarse, conforme al Modelo de Anexo I, únicamente en el Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León en Avenida de los Reyes Leoneses, 24, 24008 León, España.

La solicitud deberá formalizarse mediante la cumplimentación del Anexo I de esta convocatoria adjuntando además la siguiente documentación:

1. Fotocopia del D.N.I. o del documento oficial que acredite la identidad de la persona que formule la solicitud (el artista o representante del colectivo artístico).

2. Curriculum del artista o artistas.

3. Memoria explicativa donde se harán constar todos los datos que se consideren necesarios para la mejor comprensión del proyecto abierto para el que se solicita la ayuda. (No más de tres folios). En dicha memoria deberán detallarse los siguientes aspectos:

- Finalidades y objetivos.
- Colectivo o grupo al que se dirige.
- Metodología Propuesta.
- Temporalización prevista.
- Posibilidades de sostenibilidad futura.
- Actuaciones paralelas o complementarias.
- Presupuesto detallado, teniendo en cuenta que en ningún caso puede superar los 7.000 euros.

Además deberán incluir todos los datos y documentos que permitan la valoración conforme a los criterios establecidos en la base segunda.

**SEXTA: Obligaciones del beneficiario**

La duración del proyecto será determinada por el tiempo de desarrollo que implique la propuesta, si bien se establecen como fechas límites las comprendidas entre los meses de mayo a diciembre de 2011.

Una vez resuelta la concesión de la ayuda, si de la realización del proyecto se derivara la existencia de material documental sobre el mismo, para el uso de dicho material, el beneficiario deberá contar con la autorización expresa de la Dirección del MUSAC.

La Fundación Siglo nombrará una comisión de seguimiento del proyecto encargada de evaluar y velar por el correcto cumplimiento de los términos acordados para la realización del mismo. Si se estimase por la Fundación Siglo que el desarrollo del proyecto no se lleva a cabo en los términos o plazos previstos, o si la información recabada sobre su realización no fuese lo suficientemente satisfactoria, o si se incumpliesen cualquiera de las obligaciones asumidas, la ayuda podría ser retirada automáticamente, previo informe presentado por el Director del MUSAC. La retirada de la ayuda implicará la pérdida del derecho a recibir las cantidades pendientes, y en el supuesto de que en el incumplimiento de las obligaciones asumidas existiese culpa por parte del beneficiario, se le podría exigir la devolución de las cantidades recibidas con anterioridad.

**SÉPTIMA: Resolución**

La convocatoria será resuelta por un jurado presidido por el Director del Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León e integrado por un máximo de tres miembros designados por éste entre personal del MUSAC, especialistas y profesionales del mundo del arte.

**OCTAVA: Pago**

1.- Una vez concedida la ayuda, el pago se realizará conforme al siguiente calendario:

- El 30% del importe total en el momento de concesión de la ayuda
- El 70% restante una vez finalizado el proyecto objeto de la ayuda. Para ello el beneficiario deberá presentar previamente la siguiente documentación:



a) Informe completo y detallado, en formato papel y digital, del trabajo realizado.

b) Acreditación de encontrarse al corriente de las correspondientes obligaciones tributarias y de Seguridad Social, mediante certificados expedidos por la Agencia Estatal de la Administración Tributaria y por la Tesorería General de la Seguridad Social.

c) Cualquier otra que pudiera ser considerada necesaria por la Fundación Siglo.

El plazo para presentar la documentación concluirá el 31 de diciembre de 2011.

2. Una vez presentada la documentación se procederá al pago de la ayuda concedida. La no presentación, dentro del periodo establecido en la convocatoria, de los documentos mencionados anteriormente, así como el incumplimiento injustificado de alguna de las obligaciones o trámites, conllevará la revocación de la ayuda y el beneficiario que haya incurrido en dicho incumplimiento no podrá obtener ayuda en la siguiente convocatoria.

**NOVENA: Plazo de presentación de solicitudes y subsanación de defectos.**

El plazo de presentación de solicitudes será hasta el 3 de abril de 2011.

Si la documentación aportada no reune todos los requisitos exigidos en estas Bases, se requerirá al interesado para que en el plazo de diez días subsane la falta o acompañe los documentos preceptivos, con la indicación de que, si así no lo hiciera, se le tendrá por desistido de su petición.







## **RESIDENCIA DE ARTISTAS "LA NEGRA" EN BLANCA, MURCIA.**

### **1. OBJETO, CONDICIONES Y FINALIDAD DE LA CONVOCATORIA**

El Excmo. Ayuntamiento de Blanca convoca dos becas de estancia para artistas en la población de Blanca durante el año 2012-2013. Mediante las becas, artistas y creadores tendrán la oportunidad de disfrutar de entre seis meses y un año de estancia –éstos seis últimos meses dentro de una política de renovación- en los estudios para artistas "La Negra".

### **2. PROCEDIMIENTO DE CONCESIÓN.**

La gestión y concesión de las becas se realizará en régimen de concurrencia competitiva, de acuerdo a los principios de objetividad, igualdad, no discriminación y publicidad, garantizando la transparencia de las actuaciones.

### **3. REQUISITOS DE LOS SOLICITANTES.**

- a) Poseer la nacionalidad española, de un país europeo o de un país iberoamericano. Si ésta es adquirida, ha de hallarse efectivamente concedida y no en tramitación.
- b) Haberse dedicado, al menos durante dos años, a trabajos artísticos o de creación en los campos de las artes visuales.
- c) Presentar un proyecto de creación o investigación artístico, para realizar durante el periodo de disfrute de la beca.

### **4. PERIODO DE DISFRUTE.-**

El periodo de disfrute de la beca es de seis meses con posibilidad de prórroga de otros seis meses más.

### **5. DOCUMENTACION.**

- 1.- Certificación académica personal completa y acreditativa del grado de titulación alcanzado por el solicitante.
2. Currículum Vitae del solicitante, acompañado de cuantos documentos puedan avalarlo a juicio del mismo.





3. Dossier artístico.
4. Memoria del trabajo a realizar, que deberá incluir el informe de algún artista, creador o profesional de ámbito artístico de reconocido prestigio.
5. Fotocopia del Documento Nacional de Identidad, Tarjeta de Residente o Pasaporte.

#### 6. LUGAR DE PRESENTACION.

Las solicitudes podrán presentarse en mano o por correo postal.

El plazo de presentación de las solicitudes, junto con la documentación exigida, finalizará el **30 de mayo de 2012 a las 14:00 horas.**

#### -En mano o por correo postal:

En el Excmo. Ayuntamiento de Blanca (C/ Anguillara Sabazia nº 7 30540 Blanca, Murcia) en horario de 9 a 13 horas, o mediante correo dirigido a la misma dirección.

Al cierre del plazo de presentación no se admitirá ninguna solicitud, salvo aquellas que se reciban con sello postal que acredite su envío dentro del plazo.

#### 7. CRITERIOS DE VALORACION.

La concesión de las becas se atenderá a los siguientes criterios de valoración:

- Calidad e Interés del Proyecto: De 0 a 4 puntos.
- Currículum Vitae y dossier artístico del solicitante: De 0 a 4 puntos.
- Impacto potencial del proyecto y posibilidad de difusión mediante conferencias, exposiciones, publicaciones, lecturas o audiciones: De 0 a 2 puntos.

#### 8. PROCESO DE SELECCIÓN.

Para llevar a cabo la selección de los Candidatos se constituirá un Comité de Selección, que actuará como jurado, y que estará formado por representantes del Excmo. Ayuntamiento de Blanca y expertos de reconocido prestigio.

Los solicitantes que obtengan una puntuación mínima de 7 puntos podrán ser convocados a una entrevista personal o telefónica.

El Comité de Selección, una vez concluido el proceso, emitirá una propuesta de adjudicación de las becas.



#### 9. CONCESION DE LAS BECAS.

El Ayuntamiento de Blanca, de acuerdo a la propuesta del Comité de Selección, procederá a la adjudicación de las becas, que tendrá carácter definitivo e inapelable.

La adjudicación de las becas se publicará en la página web del Ayuntamiento de Blanca, y se notificará a los seleccionados por correo electrónico a las direcciones indicadas en la solicitud.

A partir de la adjudicación, los solicitantes seleccionados contarán con un plazo de 15 días para aceptar la beca.

La documentación relativa a los proyectos que no resulten becados, podrá ser retirada en el Excelentísimo Ayuntamiento de Blanca, en el plazo de tres meses desde la publicación de la adjudicación. Transcurrido dicho plazo, el Ayuntamiento de Blanca no vendrá obligado a su custodia.

#### 10. OBLIGACIONES DEL BECARIO.

**Primera.-** El perceptor de esta beca deberá presentarse en el Ayuntamiento de Blanca, el día 1 de septiembre de 2012. Se entenderá que todo becario que no se presente en el plazo establecido renuncia a la beca que se le haya otorgado. Se cubrirá la vacante, conforme a la lista de suplentes que figuren en el acta firmada por el Comité de Selección, en cuyo caso el nuevo becario deberá seguir cumpliendo con todos los requisitos especificados en la convocatoria.

**Segunda.-** El perceptor de la beca adquiere el compromiso de permanecer en uno de los estudios "LA NEGRA" que se le asigne como becario del Excelentísimo Ayuntamiento de Blanca, el tiempo de duración de la beca.

**Tercera.-** Cumplir las distintas etapas del plan de trabajo presentado. Cuando las circunstancias obliguen al becario a introducir modificaciones fundamentales en el plan primitivo de su trabajo, como consecuencia de circunstancias no previstas, deberá dar cuenta de ello inmediatamente, por escrito, a la Concejalía de Cultura del Ayuntamiento de Blanca, que lo valorará y, en su caso, aprobará.





**Cuarta.-** Cuando las circunstancias no previstas obliguen al becario a renunciar a su beca, deberá dar cuenta de ello, inmediatamente, por escrito al Excmo. Ayuntamiento de Blanca, que podrá cubrir la vacante, conforme a la lista de suplentes que figuren en el acta firmada por el Comité de Selección.

**Quinta.-** Presentar al Ayuntamiento de Blanca, una memoria final del desarrollo de su proyecto que incluya las actividades con proyección externa en las que haya participado, tales como exposiciones, cursos, conferencias, recitales, mesas redondas, edición de publicaciones, etc.

**Sexta.-** Al término de la beca, los artistas quedan obligados a realizar un proyecto expositivo en alguno de los espacios del Excmo. Ayuntamiento de Blanca, y una actividad consistente en una conferencia o taller sobre el trabajo realizado, así como la donación de una obra artística.

En las publicaciones, exposiciones, y trabajos de creación que se deriven de su estancia en Blanca, se deberá mencionar su condición de becario de la Beca de Residencia Artística La Negra de Blanca.

El Excmo. Ayuntamiento de Blanca se reserva la opción de publicación de la obra, textos o trabajos audiovisuales entregados, en la forma que estimen convenientes.

#### 11.- ACEPTACION DE LAS BASES DE LA CONVOCATORIA.-

La presentación de la solicitud para la obtención de la beca implica la aceptación de estas bases por el solicitante.

Blanca, enero de 2012.



**AYUNTAMIENTO DE BLANCA**  
Región de Murcia



D/Dª..... DNII nº.....  
 con domicilio en c/..... nº.....piso.....  
 de ..... C.P. ....teléfono..... e-  
 mail..... actuando en nombre propio, o en representación  
 de..... con  
 DNI./CIF..... con domicilio en .....

**EXPONE:**

Que habiéndose abierto el plazo indicado en la convocatoria para la concesión de una beca de estancia para artistas en la población de Blanca, durante el año 2012-2013, en la Residencia de Artistas "La Negra".

Que conoce y acepta en su totalidad las bases que han de regir la citada convocatoria.

Que reúne los requisitos necesarios para participar en el proceso selectivo.

Por lo expuesto

**SOLICITA:**

Tenga por presentada esta instancia y previos los trámites oportunos, sírvase incluir al solicitante en la selección de los candidatos, de la beca indicada.

**RELACION DE DOCUMENTOS QUE ACOMPAÑA:**

- 1.- Certificación académica personal completa y acreditativa del grado de titulación alcanzado por el solicitante.
- 2. Curriculum Vitae del solicitante, acompañado de cuantos documentos puedan avalarlo a juicio del mismo.
- 3. Dossier artístico.
- 4. Memoria del trabajo a realizar, que deberá incluir el informe de algún artista, creador o profesional de ámbito artístico de reconocido prestigio.
- 5. Fotocopia del Documento Nacional de Identidad, Tarjeta de Residente o Pasaporte.

Blanca, ..... de ..... de.....2012.

**SR. ALCALDE-PRESIDENTE DEL AYUNTAMIENTO DE BLANCA.**

Página - 1 -

C.I.F. P-3001100-A • C/ Anguilera Sazaza, 7 • 30540 BLANCA (Murcia) • Telf.: 968 77 50 01 - 968 77 50 05 • Fax: 968 77 69 87  
 conchi.molina@aytoblanca.es







## Ficha para la Presentación de Proyectos de Gestión Cultural

### *Proyecto Identidad digital: y tú ¿quién eres, en Internet?*

#### **Responsables del Proyecto:**

##### **Nombre de la organización/es impulsora/s**

Las instituciones impulsoras de la iniciativa son dos:

- Obra Social "SA NOSTRA" Caixa de Balears
- Fundación IBIT Illes Balears Innovació Tecnològica

Cabe mencionar la colaboración de IB3 TV e IB3 Radio en la difusión y comunicación.

##### **Nombre de la institución de la que depende orgánicamente dicha organización**

Las dos instituciones implicadas en el proyecto dependen orgánicamente de tres organizaciones:

- "SA NOSTRA" Caja de Baleares –común a ambas instituciones-
- Consejería de Economía, Hacienda e Innovación del Govern de las Illes Balears
- Telefónica Soluciones Sectoriales, SA.

##### **Breve descripción de las organizaciones impulsoras**

"SA NOSTRA" Caja de Baleares cumple su objetivo fundacional de proveer de bienes y servicios de interés general el conjunto de la sociedad a través de la Obra Social y de la Fundación Sa Nostra. El propósito esencial es fomentar el desarrollo y el bienestar social y cultural en su ámbito geográfico de actuación así como promover la conservación del patrimonio natural i del medio ambiente. La acción de la Obra Social de "SA NOSTRA" se ha dividido en cinco áreas: asistencial y solidaria; cultural; patrimonio natural e histórico; docente y de investigación, y ocio y deportes, cada una de las cuales ha llevado a cabo durante el año 2007 tanto programas propios como colaboraciones con otras entidades públicas y privadas. (Más información: [www.sanostra.es](http://www.sanostra.es))

Por su parte, la Fundación IBIT es un organismo de investigación de naturaleza fundacional, sin ánimo de lucro y con carácter de medio propio de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears y del resto de Administraciones Públicas es un centro tecnológico dedicado al análisis, desarrollo y promoción de las nuevas tecnologías para conducir a las Islas Baleares hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento y facilitar el progreso de las Islas Baleares en el campo de la Innovación Tecnológica. (Más información: [www.ibit.org](http://www.ibit.org))



## **Resumen del Proyecto:**

### **Nombre del proyecto**

Proyecto Identidad digital: y tú ¿quién eres, en Internet?

### **Periodo de realización del proyecto:**

Febrero 2008- Febrero 2009

Dentro del proyecto se pueden distinguir las subfases siguientes:

- 0.- Anterior Febrero 2008: Planificación
- 1.- Febrero-Marzo 2008: Campaña de viralidad
- 2.- Marzo-Mayo 2008: Exposición Palma. Actividades Paralelas Palma
- 3.- Junio-Octubre 2008: Difusión del proyecto
- 4.- Noviembre- Diciembre 2008: Exposición Menorca. Actividades Paralelas Menorca
- 5.- Diciembre 2008-Enero 2009 Exposición Ibiza. Actividades Paralelas Ibiza

El futuro del proyecto a partir del 01 de Febrero 2009 no está concretado.

### **Descripción del proyecto en cinco líneas:**

Este proyecto se compone de una exposición itinerante por las Islas Baleares (Palma de Mallorca, Maó y Ciutadella en Menorca, Eivissa), un programa de actividades paralelas (conferencias, mesas redondas, charlas taller, ciclos de cine, talleres didácticos, curso de formación de profesorado sobre metaversos, celebración del Día de Internet), un web informativo que incluye un catálogo de identidades digitales y una encuesta sobre las actitudes y las decisiones de la ciudadanía balear en relación a su identidad digital ([www.identitatdigital.net](http://www.identitatdigital.net)) y una campaña viral centrada en un maniquí llamado Josomid.

### **Elementos clave. Aspectos en los que destaca particularmente el proyecto:**

Para estar presente en el ciberespacio, es decir, para actuar en Internet, hace falta tener una representación virtual, real o ficticia. Esta representación la vamos construyendo poco a poco, a medida que nos conectamos a la red, nos damos a conocer e interactuamos con otros individuos, nativos o inmigrantes digitales. La identidad virtual permite que los demás nos reconozcan y nos tomen en consideración en la sociedad red, una comunidad con normas de convivencia propias. La socialización en el mundo virtual llegará a ser tan importante como en el mundo físico, sencillamente, porque las relaciones de confianza (o desconfianza) y de poder (o contrapoder) también se están construyendo en Internet. Conocer las ventajas y los riesgos de tener una presencia en Internet es fundamental para gestionar adecuadamente la identidad digital. Dominar las formas y las herramientas con las que cada persona puede construir su presencia, visibilidad y reputación en la red es imprescindible para continuar viviendo en sociedad en la era de la información.



Los contenidos de la exposición se presentan en seis áreas:

1. *Internet, ciberespacio y sociedad red.* Espacio que introduce al visitante en la atmósfera tecnológica de la red y le acerca a estos tres conceptos fundamentales. Incluye un audiovisual que repasa la historia de la red (los orígenes de la red, la creación del HTML y las webs, la llegada de la web 2.0 y los contenidos colaborativos, y la aparición de múltiples dispositivos). Se enfatiza el papel de la red como espacio de conocimiento y de comunicación social, y se revisa la evolución que ha experimentado la identidad en la red a lo largo de los últimos cincuenta años.
2. *Identidad digital en la sociedad red.* Un recorrido entre espejos y ejemplos extraídos de la red invita al visitante a descubrir qué es la identidad digital, cómo se crea y qué atributos la configuran: anónimo, pseudónimo o apodo, nombre, foto, video, avatar, nombre de usuario y contraseña, correo electrónico, texto descriptivo, formulario, meme, geolocalización, comentario, dominio web.
3. *Haciendo amigos en Internet.* La identidad digital se encuentra sujeta a la valoración de los demás y a la implicación en determinadas redes sociales. Este espacio aborda el papel de la reputación, la valoración, la credibilidad y la participación social en la configuración de una identidad digital positiva o negativa.
4. *Qué hacemos, en la red.* Una mesa de sensores conectada a una proyección permite relacionar catorce objetos cotidianos de información y representación de la identidad con catorce herramientas de la web 2.0: wiki, microblog, podcast, presentaciones en red, subasta en línea, banca electrónica, marcadores sociales, wishlists, radio por internet, motor de búsqueda, juego virtual, blog, fotoblog y videoblog. Incluye un audiovisual que repasa las acciones que una persona puede hacer a lo largo del día a través de Internet, y el rastro relativo a su identidad que deja en todo aquello que hace en la red.
5. *Metaversos: realidad o ficción.* Inmersión en la arquitectura que caracteriza los metaversos y proyección de ejemplos de avatares característicos de tres mundos virtuales: The Sims, World of Warcraft y Second Life.
6. *Cómo crear y gestionar una identidad digital.* Zona de conclusión y recomendaciones para controlar la propia presencia en la red. Espacio de navegación por la web de la exposición, para la participación en el concurso de la exposición y la creación del perfil en el catálogo de identidades digitales.

Sector/es implicados en el proyecto (Marque con una X todos los que apliquen)	
<input type="checkbox"/> Teatro	<input type="checkbox"/> Cultura tradicional
<input type="checkbox"/> Música	<input type="checkbox"/> Danza
<input type="checkbox"/> Artes plásticas	<input type="checkbox"/> Fotografía
<input type="checkbox"/> Turismo cultural	<input type="checkbox"/> Gestión cultural
<input type="checkbox"/> Diseño y arquitectura	<input type="checkbox"/> Artesanía
<input checked="" type="checkbox"/> Cine, audiovisual y	<input type="checkbox"/> Artes circenses
<input type="checkbox"/> Patrimonio cultural	<input checked="" type="checkbox"/> Cult. digital - Net Art
<input type="checkbox"/> Libro-Editorial	<input type="checkbox"/> Cultura en general

Ambito territorial (Marque con una X sólo una subsección)
<input type="checkbox"/> Local
<input type="checkbox"/> Regional
<input type="checkbox"/> Nacional
<input type="checkbox"/> Iberoamericano
<input type="checkbox"/> Latinoamericano
<input type="checkbox"/> Europeo
<input checked="" type="checkbox"/> Mundial

Melchor de Palau 140, 08014, Barcelona / [portalgc@gestioncultural.org](mailto:portalgc@gestioncultural.org)  
[www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)



Finalidad/es específicas del proyecto (Marque con una X todos los que apliquen)		
X	Fomento de la creatividad	Protección del patrimonio
X	Producción	X Investigación
	Difusión artística	Coproducción
X	Fomento del consumo / nuevos	X Formación

## Objetivos

### Origen y antecedentes

Con antelación al proyecto "SA NOSTRA" desarrollo un programa de actividades titulado "Promesas y certezas de la era digital" que incluyó un curso y un ciclo de conferencias sobre Periodismo digital y herramientas web 2.0. Durante ese proyecto se detectó la necesidad de tratar adecuadamente el concepto de la identidad digital y se planteó la oportunidad de abordarlo mediante una exposición y otras actividades monográficas.

### Contexto territorial y social

Proyecto actualmente centrado en las Islas Baleares, aunque las instituciones implicadas se encuentran abiertas a ampliarlo o adaptarlo a otros contextos territoriales y sociales, en colaboración con otras instituciones nacionales e internacionales.

### Finalidades planteadas

Este proyecto quiere acercar a la ciudadanía el concepto identidad digital y hacerle tomar conciencia de la importancia de crear y gestionar adecuadamente la identidad digital de igual modo que nos preocupamos por la identidad física, presentar las ventajas y los riesgos de tener presencia en la red y reflexionar sobre la importancia de utilizar Internet para diversas actividades cotidianas de índole personal, comunicativa, educativa, administrativa y profesional.

### Lemas del proyecto

La exposición incluye títulos y frases que pueden ser considerados los lemas del proyecto:

IDENTIDAD DIGITAL. Y TÚ, ¿QUIÉN ERES, EN INTERNET?

"Yo soy más que un simple maniquí." Josomid

"El elemento más importante no es la tecnología, sino las relaciones humanas" Howard RHEINGOLD

1.- Internet, ciberespacio y sociedad red

"Una red es un conjunto de nodos interconectados. (...) La importancia relativa de un nodo no radica en sus características específicas, sino en su capacidad para aportar a la red



Portal Iberoamericano  
de Gestión Cultural  
[www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)

información relevante." Manuel CASTELLS

**2.- Identidad digital en la sociedad red**

"Yo soy la primera y principal fuente de información sobre mí mismo." Anil DASH

**3.- Haciendo amigos en Internet**

"Los jóvenes no están creando lugares públicos digitales para ahuyentar a sus padres; si actúan así es porque necesitan espacios juveniles, lugares donde encontrarse, donde ver y donde ser vistos entre iguales." Danah BOYD

**4.- Qué hacemos, en la red**

"Nunca antes en la historia del mundo no había sido posible que tanta gente conociera la vida, los productos y los ideas de tantos seres humanos" Thomas L. FRIEDMAN

"Imagináis un mundo en que cada persona puede tener acceso libre a la suma de todo el conocimiento humano. Esto es el que hacemos." Eslogan de la WIKIPEDIA

**5.- Metaversos: realidad o ficción**

"Los juegos son los laboratorios para la construcción de la identidad. Puedes ser quien quieras ser. Te puedes redefinir completamente, si quieres. Puedes ser del sexo contrario. Puedes ser más extrovertido. Puedes ser menos extrovertido. Lo que sea. Puedes ser simplemente quien quieras, realmente, quien tengas capacidad de ser." Sherry TURKLE

**6.- Crear y gestionar una identidad digital**

"La publicación digital es eterna y omnipresente a la vez" Derrick DE KERCKOVE

**Modelo de Gestión y Estrategias**

**Modelo de gestión**

Gestión directa por parte de las instituciones que promueven y desarrollan el proyecto.

**Estrategias de intervención**

Exhibición. Actividades de divulgación, didáctica y formación. Acciones de sensibilización y comunicación viral.

**Recursos empleados**

**Presupuesto de Gastos**

Puesto que el proyecto se encuentra en fase de ejecución esta información no se encuentra disponible pero se estima que entre diseño, producción, ejecución, difusión y recursos humanos en este proyecto las instituciones implicadas invertirán unos 200.000 euros.

Melchor de Palau 140, 08014, Barcelona / [portalgc@gestioncultural.org](mailto:portalgc@gestioncultural.org)  
[www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)



### **Presupuesto de Ingresos**

Información no aplicable ya que todas las actividades son gratuitas para las personas usuarias.

### **Recursos humanos**

Comisariado:	Bel Llodra y Margalida Castells
Coordinación:	Margalida Castells
Diseño gráfico:	Fargas & Garau
Producción:	Xicarandana
Audiovisuales:	Cortex Produccions
Proyecto didáctico:	ALEA Serveis Professionals / Artífices
Programación y diseño web:	Ticode / Accent Gràfic
Contenidos web:	ALEA Serveis Professionals

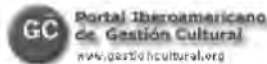
### **Otros Recursos**

<i>Tipo de recurso y breve descripción</i>
Modulos, paneles gráficos, vinilos en pared, audiovisuales, internet

### **Plan de acción y resultados**

<i>Programa de actividades</i>
<p><b>1.- CAMPAÑA DE EXPECTATIVA Y VIRALIDAD A LA WEB</b></p> <p>Un maniquí -un objeto amorfo y sin identidad- ejemplifica los contenidos de la exposición. No es más que un reclamo, una imagen concreta, la voz de la conciencia que nos hace reflexionar sobre la importancia de la creación y la adecuada gestión de la identidad digital sin deber acudir a ejemplos reales de personas concretas. Se ha utilizado para crear comunicación viral, misterio y expectativa. Josomid nació el día 6 de febrero del año 2008 y pronto desveló su verdadero propósito: es un maniquí en busca de una identidad digital.</p> <p>Josomid quería demostrar que no era un maniquí de escaparate cualquiera, quería ser reconocido por los demás como un maniquí diferente, y creía que lo podía conseguir creándose una identidad digital. Josomid se documentó y fue reflexionando sobre el tema mediante un <u>blog</u>, donde planteaba las repercusiones de la construcción de la identidad digital, la visibilidad, popularidad y reconocimiento que se proyecta en la red. También fue subiendo fotografías y videos sobre si mismo a los canales de Fotolog y Youtube. Además, fomentó las relaciones sociales en la red y mejoró su posicionamiento en el ciberespacio utilizando espacios de publicación y relación como <u>Twitter</u> y <u>Orkut</u>. También perfiló su identidad digital definiendo la música que le gusta en su perfil de <u>LastFM</u>, y etiquetó las webs que más le interesan en <u>Del.ici.ous</u>. Las acciones que ha llevado a cabo y los contactos que ha realizado en la red, demuestran también que Josomid quería ser identificado y reconocido dentro una comunidad real y concreta, las Islas Baleares.</p>

Melchor de Palau 140, 08014, Barcelona / [portalgc@gestioncultural.org](mailto:portalgc@gestioncultural.org)  
[www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)



Los internautas baleares que quisieron seguir sus pasos, se suscribieron a las novedades del blog y a los diversos perfiles de Josomid, hecho que progresivamente aumentó su visibilidad al integrarse en redes sociales ya existentes, que aceptaron a Josomid como un igual, le hacían preguntas, etc. Josomid también salió de sus espacios virtuales dejando comentarios en otros blogs que le generaron más visitas y más visibilidad de forma recíproca.

Pero Josomid quería llamar la atención también de las personas que no utilizan la red. Se hizo físico: paseó por la calle, por discotecas, por la universidad, por el banco, por el Parc Bit -para crear misterio y conseguir que la gente hablara y se interesara por él- y se dejó fotografiar y grabar en video. Esas fotos y videos se subieron a la red, potenciando la comunicación viral. Algunos blogs se hicieron eco del fenómeno, de manera espontánea. Josomid apareció en los medios tradicionales, concedió entrevistas a prensa y apareció en radio y televisión. Incluso fue invitado a una conferencia a la CAEB sobre la presencia a la red.

Una vez se inauguró la exposición Josomid, mediante su blog y otras herramientas en la red, pasó a ser el cronista y anfitrión que resume y comenta las diversas actividades del proyecto.

Blog: <http://josomid.baleaerweb.net/>  
Fotolog: <http://www.fotolog.com/josomid>  
Twitter: <http://twitter.com/josomid>  
Youtube: <http://www.youtube.com/josomid>  
Del.ici.ous: <http://del.icio.us/josomid>

## 2.- WEB DEL PROYECTO

Además de contar con información estable (ámbitos y contenidos de la exposición, agenda de actividades, lugar y horarios, créditos) se potenciaba la participación de los visitantes mediante una encuesta sobre la identidad digital y un catálogo de identidades digitales de las Islas Baleares.

Para incentivar la participación se sorteaban iPods entre las personas participantes.

## 3.- CICLO DE CONFERENCIAS Y CHARLAS TALLER: Crear y gestionar la identidad digital en la sociedad red

Conferencias a cargo de antropólogos y sociólogos especialistas en la identidad en la sociedad red: Joan Mayans, Elisenda Ardevol, Imma Tubella.

Charlas taller a cargo de empresas e instituciones dedicadas a la creación y gestión de la identidad personal y corporativa: Benjamin Villoslada (Bitassa), Ricardo Galli (Menéame), Francesc Llabrés (Llabrés-Vinas Consultores) Rubén Comas (Xarxa Segura IB), Antoni Bennàssar (Oficina de Defensa de Derechos del Menor de Baleares), Aitor Morrás (Second Mind), Tomeu Fiol (Artífices), Marça Martínez (Doc On Time), Daniel Ian Tompkins (Fundició Gráfica).

Mesa redonda de bloggers isleños: Antoni Roig, Climent Picornell, Antonio Fernandez Coca.

Actividad en colaboración con el Centro de Formación del Profesorado de Palma que otorga 2 créditos al profesorado asistente al 80% del ciclo.

Melchor de Palau 140, 08014, Barcelona / [portalgc@gestioncultural.org](mailto:portalgc@gestioncultural.org)  
[www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)





#### **4.- ACTIVIDADES EDUCATIVAS**

Visitas guiadas por grupos escolares de Secundaria, Bachillerato, Ciclos Formativos y Educación de Personas Adultas (duración 1 hora)

Talleres de podcast y videocast (grabar y compartir archivos de audio y video: ejemplos y repercusiones en la identidad personal)

#### **5.- FORMACIÓN DEL PROFESORADO**

Curso semipresencial de 20 horas: "*Second Life y otros metaversos: aplicaciones educativas de los mundos virtuales*"

Actividad en colaboración con la CEPA de Palma.

#### **6.- CICLO DE CINE**

**LA IDENTIDAD DIGITAL EN EL CINE:** Con la proyección de los films : *La red*, de Irwin Winkler (1995). *Matrix*, de Andy y Larry Wachowski (1999). *Simone*, de Andrew Niccol (2002). *Tienes un email*, de Nuera Ephron (1998).

**60 AÑOS DE LAS EDICIONES DE 1984, DE GEORGE ORWELL :** Con la proyección de las tres versiones cinematográficas de la novela 1984.

#### **Resultados obtenidos**

El proyecto ha contado con una presencia continuada en radio y televisión local y se han documentado más de 100 referencias en prensa escrita. Además se ha rastreado una importante respuesta a la campaña de viralidad web. En estos momentos Google ofrece 3.560 resultados que contienen la palabra Josomid, y 4910 relativos a la cuestión "identitat digital Palma".

Por otra parte debemos resaltar las cifras de visitantes y usuarios del proyecto: Al margen del acto de inauguración (150 personas), 1300 personas participaron en la exposición y las actividades paralelas realizadas en Palma (marzo-mayo 2008), a los que debemos sumar los que participarán próximamente en Menorca y Eivissa. Además se deben añadir 6800 visitas web, 550 respuestas a la encuesta web y 190 perfiles creados de identidades baleares.

El proyecto ha asistido a los eventos siguientes, lo cual ha producido impacto sobre 15.000 personas: Feria de la Ciencia de las Islas Baleares, de Palma y de Eivissa (Abril 2008) y Congreso de Metaversos de Ibiza (Junio 2008).

(Todos los datos hacen referencia a Septiembre 2008)

Otros tipos de impactos están relacionados con el perfil del usuario:

- Los jóvenes conectados ahora saben el riesgo de cargar imágenes o videos, o la información que dan en sitios sociales, saben que esto puede dañar la reputación y la privacidad.

Melchor de Palau 140, 08014, Barcelona / [portalgc@gestioncultural.org](mailto:portalgc@gestioncultural.org)  
[www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)





Portal Iberoamericano  
de Gestión Cultural  
[www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)

- Los profesionales conectados o no, pueden reconocer que un proyecto de gestión de la identidad puede ser positivo porque pueden lograr más oportunidades profesionales y pueden construir una buena reputación digital.

- Las personas no vinculadas pueden saber mejor, con ejemplos reales, lo que está sucediendo en la red, por qué la gente acude a la red y lo que hacen, qué herramientas tienen para crear y gestionar la identidad digital y las oportunidades y riesgos.

En tercer lugar cabe mencionar que desde Junio 2008 se están preparando contribuciones a congresos y artículos para revistas científicas, entre las que destacamos:

Estudio de caso en el portal Epractice.eu: Digital Identity: Who are you on the Internet?, Junio 2008 (<http://www.epractice.eu/cases/ID/Baleares>). 929 visitas

Congreso Internet en el Aula, Plan Avanza, Junio 2008: (<http://www.congresointernetenelaula.es>)

Ponencia en un curso de verano sobre Identidad digital en la Pompeu Fabra <http://josomid.baleaerweb.net/post/54740#comments>

Taller Identitat Digital en los XXVI Encuentros Internacionales de Juventud de Cabuenes, La Laboral 22-26 Septiembre 2008

Podcamp Barcelona 28 septiembre 2008 (<http://podcampbarcelona.eventbrite.com/>)

Charla y ficha para el banco de proyectos del congreso Urbanlabs, octubre 2008, Cornellà-Barcelona ([http://www.urbanlabs.net/index.php/Charla\\_relampago](http://www.urbanlabs.net/index.php/Charla_relampago) - [http://www.urbanlabs.net/index.php/Banco\\_de\\_ideas\\_y\\_proyectos#Identidad.2C\\_imagen\\_y\\_reputaci.C3.B3n\\_digital](http://www.urbanlabs.net/index.php/Banco_de_ideas_y_proyectos#Identidad.2C_imagen_y_reputaci.C3.B3n_digital))

Conferencia y Comunicación sobre Identidad digital en las III Jornadas Culturales Euroregionales, Palma de Mallorca, octubre 2008

Digital Identity: You are the Information and the Knowledge that you Share", revista Elearning Papers, 11 (<http://www.elearningpapers.eu/index.php?page=fix&id=11>). En revision

Asimismo cabe destacar la presentación del proyecto a los e-Inclusion Awards, dentro de la categoría Digital Literacy (<http://www.e-inclusionawards.eu>)

Tipo de organización (Marque con una X solo una)	
<input type="checkbox"/>	Pública internacional
<input type="checkbox"/>	Pública estatal
<input type="checkbox"/>	Pública sub-estatal
<input checked="" type="checkbox"/>	Privada – emoresarial
<input type="checkbox"/>	Sin ánimo de lucro
<input checked="" type="checkbox"/>	Mixta

Sector/es implicados en el proyecto (Marque con una X todos los que apliquen)			
<input type="checkbox"/>	Teatro	<input type="checkbox"/>	Cultura
<input type="checkbox"/>	Música	<input type="checkbox"/>	Danza
<input type="checkbox"/>	Artes plásticas	<input type="checkbox"/>	Fotografía
<input type="checkbox"/>	Turismo cultural	<input type="checkbox"/>	Gestión
<input type="checkbox"/>	Diseño y arquitectura	<input type="checkbox"/>	Artesanía
<input checked="" type="checkbox"/>	Cine, audiovisual y	<input type="checkbox"/>	Artes circenses
<input type="checkbox"/>	Patrimonio cultural	<input type="checkbox"/>	Cultura
<input type="checkbox"/>	Libro-Editorial	<input type="checkbox"/>	general

Melchor de Palau 140, 08014, Barcelona / [portalgc@gestioncultural.org](mailto:portalgc@gestioncultural.org)  
[www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)





Portal Iberoamericano  
de Gestión Cultural  
[www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)

**Datos de Contacto**

<b>Nombre y cargo de la persona de contacto 1: Bel Llodra Riera</b>		
Teléfono: +34 971177270	Fax: +34 971177279	Correo electrónico: <a href="mailto:blodra@ibit.org">blodra@ibit.org</a>
Dirección postal: Parc Bit. Ctra. Valldemossa, Km. 7,4 Edifici 17 - Planta 3ª Porta D-2		
Ciudad: 07121 Palma de Mallorca	Región: Islas Balears	País: España
<b>Nombre y cargo de la persona de contacto 2: Francisca Niell Llabrés</b>		
Teléfono: +34 971725210	Fax: +34971713757	Correo electrónico: <a href="mailto:cultura.palma@fundacio.sanostra.es">cultura.palma@fundacio.sanostra.es</a>
Autor de la ficha: Margalida Castells		Fecha de realización: 23/09/2008
Teléfono: +34656 328179	Fax: no	Correo electrónico: <a href="mailto:marga@aleasp.com">marga@aleasp.com</a>

Melchor de Palau 140, 08014, Barcelona / [portalgc@gestioncultural.org](mailto:portalgc@gestioncultural.org)  
[www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)



FONDS DE  
INCENTIVO  
CULTURAL

**PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

**I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN (Obligatorio)**

**I.1. PROYECTO**

TÍTULO: \_\_\_\_\_ CATEGORÍA: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ N° de proyecto (uso interno) \_\_\_\_\_

Duración en meses: \_\_\_\_\_

Público destinatario: \_\_\_\_\_

Lugar/es donde se ejecutará: \_\_\_\_\_

Monto Aplicable al FI (en pesos) \* \_\_\_\_\_

\* Monto Aplicable hace referencia al monto habilitado a conseguir por el proyecto, según su presupuesto.

Monto solicitado por etapa			
I	II	III	IV

Especifique en qué consiste cada una de las etapas. (Tenga en cuenta para plantear la fecha de realización, un periodo al menos de 3 meses desde la presentación del proyecto.)

Etapas	Fecha	
	Comienzo	Fin
I		
II		
III		
IV		

Formulario 1 - Presentación de Proyectos  
(\*)- Campo Obligatorio





**1.2 DATOS DEL PROMOTOR (\*)**

**1.2.A) PERSONA FÍSICA**

(en caso de persona jurídica NO llene este apartado; pase al apartado I.B)

Indique con una cruz si se presenta como **Persona**  **sica**

Nombres y apellidos:		C.I.:
Profesión:		
Teléfono:	Cel:	Dirección electrónica:
Dirección postal:		
Localidad:	Departamento:	

**1.2. B) Persona jurídica:**

Pública

Privada

Nombre:		RUT:
Domicilio Fiscal:		
Teléfono:	Cel:	Dirección electrónica:
Representante legal:		C.I.:
Localidad:	Departamento:	

**REPRESENTANTES LEGALES (de la persona jurídica)**

Nombres y Apellidos	Nº C.I.	Cargo	Tel

**1.2.1 ANEXAR FORMACIÓN, EXPERIENCIA Y ROL EN EL PROYECTO (\*)**

Nombre (Del Promotor)	Firma	C.I. o Nº RUT

**I.3. RESPONSABLE CULTURAL (\*)**

El responsable cultural debe ser una persona física.  
Una misma persona física puede ser promotor y responsable cultural.

Indique con una cruz si es la misma persona que el Promotor:    Sí                     

En caso de responder sí, no corresponde llenar el siguiente cuadro

Nombre:		RUT:
Domicilio Fiscal:		
Teléfono:	Cel:	Dirección electrónica:
Representante legal:		C.I.:
Localidad:		Departamento:

**1.3.1 ANEXAR FORMACIÓN, EXPERIENCIA Y ROL EN EL PROYECTO (\*)**

Nombre (Del Responsable Cultural)	Firma	C.I.

**II. RESUMEN DEL PROYECTO (Obligatorio)**

Resuma el proyecto dando cuenta brevemente de los objetivos planteados, descripción de los contenidos, departamento/s y localidad/es en el/los que se desarrollará, y el impacto esperado. Aclarar si la actividad es única, continua, parcial o preparatoria de otra.

Tenga en cuenta que si el proyecto resulta premiado, la información que se encuentre en este apartado será la que se publique en el registro de proyectos en [www.fondosdeincentivocultural.gub.uy](http://www.fondosdeincentivocultural.gub.uy)

Máximo 850 caracteres





**II.1. Se trata de:**

- A) Un evento puntual   
B) Un proyecto con continuidad en el  tiempo

**III. FORMULACIÓN DEL PROYECTO (Obligatorio)**

**III.1. Tema (\*)**

Especifique en pocas líneas qué pretende con este proyecto.

Máximo 350 caracteres

**III.2. Objetivos (\*)**

Puntualizar los logros que pretende alcanzar con la realización de este proyecto.

Máximo 500 caracteres

**III.3. Fundamentación (\*)**

Desarrolle la importancia de la aplicación de este proyecto. Describa el impacto que espera lograr, así como los resultados esperados.

Máximo 1500

caracteres









**III.6. Recursos humanos vinculados al proyecto (\*)**

Incluya todas las personas que trabajarán en el proyecto y sus correspondientes funciones.

Cargo o Categoría laboral	Lugar de desempeño	Función a desempeñar	Cantidad de personas
TOTAL de personas vinculadas al proyecto			

**III.7. Plan de promoción, Difusión y Comunicación (Si corresponde)**  
Anexar documento

Formulario 1 - Presentación de Proyectos  
(\*)- Campo Obligatorio



**III.7.1. Publicidad pagada en medios de comunicación (Si corresponde)**  
Especifique los medios que utilizará para promocionar su proyecto en cada localidad.

Tipo de medio (radio, televisión, prensa escrita, vía pública, otros).	Nombre del medio	Departamento	Producto a concretar (nota de prensa, cartelera, spot, otros).	Nombre de contacto en el medio (opcional)

**III.7.2. Otras formas de promoción y comunicación (Si Corresponde)**

Herramienta de promoción (afiches, volantes, postales, encartes, otros)	Cantidad	Lugares de distribución

	Sí	No	Si tiene página web, indique el nombre
Internet			

	Sí	No	Zona (detalle un radio)	Cantidad de tiempo (horas)	Distribución (días)
Publicidad rodante en la vía pública					

Formulario 1 - Presentación de Proyectos  
(\*)- Campo Obligatorio





**III.7.3. Otras formas que no hayan sido enunciadas (opcional)**

Máximo 500 caracteres

**III.8. Plan de desarrollo y cronograma de actividades (\*)**

Registre en este apartado todas las actividades del proyecto, incluyendo actividades de producción, promoción y realización en el territorio, agrupado por etapas









Total

**IV.4. Traslados**

Traslados (cantidad de personas)	Origen	Destino	Costo por persona	Total
Traslados Total			\$	

**IV.5. Alimentación**

Departamen to	Localidad	Cantidad de días	Costo por persona	Cantidad de personas	Total
Alimentación Total				\$	

**IV.6. Alojamiento**

Departament o	Localidad	Cantidad de días	Costo por persona	Cantidad de personas	Total
Alojamiento Total				\$	

**IV.7. Promoción y Difusión**

Descripción del bien	Cantidad	Costo	Total

Formulario 1 - Presentación de Proyectos  
(\*)- Campo Obligatorio





<b>Promoción y Difusión</b>	<b>\$</b>
<b>Total</b>	

**IV.8. Gastos por concepto de derechos de autor**

Se debe incluir, cuando corresponda, el gasto por concepto de autorización de derechos de autor.

Autor o entidad que autoriza	Título de la obra	Costo	Total
<b>Derechos de autor</b>			<b>\$</b>
<b>Total</b>			

**IV.9. Gastos de administración (\*)**(timbres, teléfono, viáticos,etc.). Se recomienda no exceder el 10% del presupuesto solicitado. Tenga en cuenta que deberá rendir cuentas de los gastos formalmente una vez ejecutado el proyecto, por medio de un Informe de Revisión Limitada que realizará un contador público, por lo que se deberá prever esta contratación.

Tipo de gasto	Observaciones	Total
<b>Gastos de administración</b>		<b>\$</b>
<b>Total</b>		

**IV.10. Otras fuentes de financiamiento (\*)**

Si cuenta con financiamiento adicional al solicitado es obligatorio indicar su monto, la fuente y documentación respectiva. Esto incluye apoyo en especies o canje de servicios. En caso de contar con otros recursos y no declararlos, el proyecto podrá ser descalificado.

Co-financia (nombre)	Contacto	Teléfono	Importe
<b>Total</b>			<b>\$</b>

**IV-11. Estimación de retorno económico (si corresponde)**

Especifique la fuente del retorno	Monto
-----------------------------------	-------

<b>Total</b>	<b>\$</b>

**IV.12. Cuadro resumen (\*)**

	Importe
1 Total Recursos Humanos	\$
2 Total Gastos de Materiales (fungibles)	\$
3 Total Inversiones en Equipamiento (no fungibles)	\$
4 Total Traslados	\$
5 Total Alimentación	\$
6 Total Alojamiento	\$
7 Total Promoción y Difusión	\$
8 Total Derechos de autor	\$
9 Total Gastos de administración	\$
<b>Costo Total</b>	<b>\$</b>

**IV.13. Monto solicitado al Fondo de Incentivo Cultural (\*)**

Costo total del Proyecto	\$	100 %
Otras fuentes de financiación ya obtenidas (IV.10)	\$	%
<b>Monto Total Solicitado</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>

*El firmante identificado como Promotor realiza la presente declaración jurada con respecto a la veracidad de la información aportada, a su conocimiento del alcance de la ley 17.930 y disposiciones reglamentarias, y a su plena aceptación de las bases establecidas para el presente llamado (art. 14 del Decreto Reglamentario 364/2007).*

NOMBRE	FIRMA	C.I.

Formulario 1 - Presentación de Proyectos  
(\*)- Campo Obligatorio

13



## V. DOCUMENTACIÓN PROBATORIA Y COMPLEMENTARIA (\*)

Esta información formará parte del proyecto, por lo cual deberán presentarse cuatro copias.

### V.1. DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

- *Fotocopia de cédula de identidad del promotor y del responsable cultural.*
- *Fotocopia de documentación probatoria correspondiente a la existencia de la persona jurídica y su representación.*
- *Fotocopia de cédula de identidad del representante de la persona jurídica.*
- *Formulario de Autorización para uso de obra ajena, si correspondiere. (Anexo)*
- *Fotocopia de documentación probatoria de financiación ya obtenida.*
- *Anexar formación, Experiencia y Rol en el Proyecto del Promotor y el Responsable Cultural.*

Liste la documentación probatoria y anéxela foliada

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

### V.2. DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA (opcional)

Se adjuntará a consideración del responsable del proyecto. Para una mejor valoración por el Jurado se recomienda presentar materiales que avalen el desarrollo del proyecto. Por ejemplo: cartas de autorización y compromiso de organizaciones, cartas de apoyo de otros organismos relativas a otras fuentes de financiamiento o recursos, etc.

Los CD o DVD deberán etiquetarse con el nombre del proyecto y la cédula de identidad del promotor. En caso de que no se presente el material en estas condiciones, el CONAEF no se hace responsable de su devolución.

Liste la documentación complementaria y anéxela foliada

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Formulario 1 - Presentación de Proyectos  
(\*)- Campo Obligatorio

14



5.  
6.  
7.

Firma del Promotor	C.I.	Uso interno

**III. DECLARACIÓN JURADA SOBRE DERECHOS DE AUTOR (Si Corresponde)**

Nombre de la obra	Autor	Naturaleza (1)	Registro N° (2)	Fecha

Declaro bajo juramento que la presente información se ajusta en un todo a la situación de titularidad de los derechos de autor de las obras utilizadas y gestiones realizadas.

En caso de que la/s obra/s utilizada/s sea/n de terceros y pertenezca/n al dominio privado, deberá adjuntarse a la presente:

Formulario de Autorización de utilización de la obra por parte del autor, su representante debidamente acreditado o de la sociedad gestora que lo represente. Si se encuentra en trámite la gestión de autorización, esta deberá acreditarse mediante documentación probatoria. (Anexo)

*Los firmantes realizan la presente declaración jurada con respecto a la veracidad de la información aportada, a su conocimiento del alcance de la ley 17.930 y disposiciones reglamentarias, y a su plena aceptación de las bases establecidas para el presente llamado (art. 14 del Decreto Reglamentario 364/2007).*





Firma Promotor

Formulario 1 - Presentación de Proyectos  
(\*)- Campo Obligatorio

16





CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES  
CONSEJO DE FOMENTO DE LA MÚSICA NACIONAL

*Creando Chile*

FONDO PARA EL FOMENTO DE LA MÚSICA NACIONAL  
LÍNEA PROMOCIÓN AL DESARROLLO DE ARTISTAS NACIONALES EN EL  
EXTRANJERO, CONVOCATORIA 2010

FORMULARIO GENERAL DE POSTULACIÓN - Soporte papel

Deberá ser presentado escrito a máquina de escribir o computador

TIPO DE PERSONA

NATURAL  
 JURÍDICA

Indique en recuadro la Región desde  
la cual solicita los Recursos

FOLIO

El FOLIO le será entregado cuando realice la postulación

TÍTULO DEL PROYECTO

LÍNEA DE POSTULACIÓN  
PROMOCIÓN AL DESARROLLO DE ARTISTAS NACIONALES EN EL EXTRANJERO

MODALIDAD GENERAL PARA EL EXTRANJERO







**IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROYECTO  
PERSONA NATURAL**

NOMBRES		APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO	
FILI		NACIONALIDAD		SEXO ____ Masculino ____ Femenino	
FECHA DE NACIMIENTO		ESTADO CIVIL		____ Soltero ____ Casado ____ Divorciado ____ Viudo	
AÑO	MES	DÍA	PROFESIÓN U OFICIO		

**DOMICILIO Y CONTACTO**

PAIS		REGION / CIUDAD		COMUNA	
CALLE		NUMERO		CASA / DEPARTAMENTO	
CODIGO POSTAL		TELEFONO		FAX	
CORREO ELECTRONICO		PAGINA WEB (Si la hay)			

**ESTUDIOS REALIZADOS**

Señale los estudios conducentes a títulos profesionales, técnicos, grados académicos o cursos de perfeccionamiento, relacionados con el área a la que postula.

Estudio	Institución u Otro	País	Desde		Hasta	
			Mes	Año	Mes	Año

**EXPERIENCIA ANTERIOR**

Señale actividades relevantes realizadas que se vinculen directamente con el área a la cual postula.

Actividades Realizadas	País	Desde		Hasta	
		Mes	Año	Mes	Año



**IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROYECTO  
PERSONA JURÍDICA**

RUT O ROL SEGUN CORRESPONDA		FECHA CONSTITUCIÓN DE LA PERSONA JURÍDICA		
		AÑO	MES	DÍA
RAZÓN SOCIAL:				
TIPO DE SOCIEDAD				
<input type="checkbox"/> Organizaciones Sindicales <input type="checkbox"/> Corporaciones y Fundaciones <input type="checkbox"/> Organizaciones Comunitarias <input type="checkbox"/> Asociaciones Gremiales <input type="checkbox"/> Sociedades Cívicas y Comerciales <input type="checkbox"/> Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada <input type="checkbox"/> Municipalidades <input type="checkbox"/> Universidades Públicas <input type="checkbox"/> Universidades Privadas, Institutos Profesionales y Centro de Formación Técnica <input type="checkbox"/> Otras personas de derecho público				

**IDENTIFICACIÓN DEL REPRESENTANTE LEGAL**

RUT		(Escriba el RUT y dígitos verificador sin puntos y con guión final)		
NOMBRES		APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO
FECHA DE NACIMIENTO	AÑO	MES	DÍA	SEXO
				ESTADO CIVIL
				<input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viudo
NACIONALIDAD		PROFESIÓN U OFICIO		

**DOMICILIO Y CONTACTO**

PAIS		REGION / CIUDAD		COMUNA
CALLE		NUMERO		CASA / DEPARTAMENTO
VILLA / POBLACIÓN / CERRO		TELÉFONO		FAX
CÓDIGO POSTAL		CORREO ELECTRÓNICO		PÁGINA WEB (Si la hay)











**FONDO PARA EL FOMENTO DE LA MÚSICA NACIONAL**

**INGRESAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO A EJECUTAR**

Ingrese una a una las principales actividades del proyecto.

	Nombre actividad	Descripción	País	Región	Comuna
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					





## FONDO PARA EL FOMENTO DE LA MÚSICA NACIONAL

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A EJECUTAR

Seleccionar las casillas de los meses en que se realizará cada actividad, debe incluir todas las actividades presentadas en la página anterior

	Nombre Actividad	Completar meses de acuerdo a los plazos de ejecución definidos para cada modalidad en las bases						TOTAL
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								



### FONDO PARA EL FOMENTO DE LA MÚSICA NACIONAL

#### GASTOS DE OPERACIÓN

Describe y valora cada gasto

PODRÁ SOLICITAR RECURSOS PARA CUBRIR COMO MÁXIMO 2 (DOS) DE LOS SIGUIENTES GASTOS DE OPERACIÓN: TRASLADO/ ESTADIA/ ALIMENTACIÓN. EL POSTULANTE DEBERÁ ACREDITAR EL FINANCIAMIENTO DEL ÍTEM PARA EL CUAL NO SE SOLICITA FINANCIAMIENTO.

N°	Descripción del Gasto	Total \$
1.		
2.		
3.		
TOTAL \$		



## FONDO PARA EL FOMENTO DE LA MÚSICA NACIONAL

### APORTES PROPIOS QUE CONTRIBUYEN AL PROYECTO

*Describe y valore cada aporte*

Nº	Descripción del Aporte	Total \$
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
<b>TOTAL \$</b>		

### APORTES DE TERCEROS QUE CONTRIBUYEN AL PROYECTO

*Describe y valore cada aporte*

Nº	Descripción del Aporte	Nombre de la Institución o Persona	Total \$
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
<b>TOTAL \$</b>			

### CUADRO RESUMEN DE RECURSOS

*Transcribir aquí los totales de cada ítem de gastos.*

Gastos de Operación		Total Solicitado al Fondo
		\$
Aportes Propios	Aportes de Terceros	Total Aportes
\$	\$	\$
<b>TOTAL RECURSOS DEL PROYECTO</b>		<b>\$</b>



## FONDO PARA EL FOMENTO DE LA MÚSICA NACIONAL

### DOCUMENTACION VOLUNTARIA

Otros antecedentes que el postulante presenta voluntariamente para una mejor comprensión de su proyecto

N°	Descripción del documento o material adjunto	Formato
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		