



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

“DESARROLLO METODOLÓGICO DEL PROCESO DE GESTIÓN  
PARA PROYECTOS CULTURALES CON INCIDENCIA EN  
INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS”

TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN DISEÑO Y COMUNICACIÓN VISUAL

PRESENTA:  
JOSÉ GILBERTO CHABLÉ PÉREZ

ACESORÍA DE:  
DRA. EN H. DEL A. MARÍA DE LAS MERCEDES SIERRA KEHOE

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO 2014



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.





UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

M. en C. JORGE ALFREDO CUELLAR ORDAZ  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE

ATN: M. EN A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos el: Trabajo de Tesis

Desarrollo metodológico del proceso de gestión para proyectos culturales con incidencias en Instituciones públicas y privadas

Que presenta el pasante: José Gilberto Chablé Pérez  
Con número de cuenta: 096093267 para obtener el Título de: Licenciado en Diseño y Comunicación Visual

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 29 de septiembre de 2014.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

|                      | NOMBRE                                   | FIRMA |
|----------------------|--|-------|
| <b>PRESIDENTE</b>    | D.A. María de las Mercedes Sierra Kehoe  |       |
| <b>VOCAL</b>         | M.A.V. Edgar Osvaldo Archundia Gutiérrez |       |
| <b>SECRETARIO</b>    | M.A.C. Rocío Bravo González              |       |
| <b>1er. SUPLENTE</b> | L.D.C.V. José Alejandro Vázquez Reyes    |       |
| <b>2do. SUPLENTE</b> | L.D.G. Gloria Virginia Rangel Rodríguez  |       |

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

HMI/iac



**Al Iguano,  
sigues tu we**

## **Agradecimientos.**

El presente documento además de ser una síntesis metodológica y de investigación, es el reflejo que el desarrollo profesional y la experiencia que me han brindado.

A lo largo de este proceso han aparecido personas que me han acompañado, me han apoyado, tomaron decisiones con migo, han aguantado mi estrés, me dieron por mi lado, me motivaron a seguir adelante, creyeron en mi chamba y algunas han incidido directamente en mi formación profesional y de carácter, agunos se han convertido en esto que ahora llamo Heiden. A todos ustedes les agradezco infinitamente, pues han sido y seguirán siendo parte de mi vida y de lo que puedo ofrecer de ella. Sin ustedes el resultado simplemente no sería lo que ahora es.

A todos ustedes muchas, muchas gracias... (espero nadie se me olvide y si eso pasa, prometo mencionarlo en la próxima tesis)

Chavita Aguilar y Gilberto Chablé

Oswaldo Archundia

Mecedes Sierra

Marino Salgado

Adela Ramos

Francisco Herrera

Cmdte. Jaime Huerta

Misael Pérez

Saga Kastronovo “Trágico Ballet”

Isaí “Tocino” Yañez

Gustavo Yañez

Sergio “El Pollo”

Lidia León

Judith Chablé

Edith †EPD

Jaqueline Ortega

Zully Lovelace

Nadia Caballero

Luz Villalobos

Gabriela Zárate

Diana Yasmín

Vero Dayan

Tania Bojórquez

Pavel Silva “El Papi”

Móni Danahé

H. Pascal

Daniel Drack

Francisco Santos

Eduardo Monrroy

Juan Carlos Cruz (aunque no se lo merezca)

Erasmus Domínguez y Oscar Iván (postmortem)

César Galán, Oscar Alvarado y Ricardo Garza (indocumentados)

La Sopa de Almeja

Mercado de San Juan

La púrpura

HEIDEN DISEÑO

La Casa de Dolores

Y sobretodo a Miguel Iguano Heiden... nos vemos al otro lado





## INDICE

### Introducción

#### **CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....13**

|  |    |
|--|----|
| 1.1 La idea.....   | 13 |
| 1.2 El proyecto.....                                       | 13 |
| 1.3 La necesidad: concepto e identificación.....           | 14 |
| 1.3.1. Concepto de necesidad                               |    |
| 1.3.2. Identificación de la necesidad                      |    |
| 1.3.3. Contexto del problema y diagnóstico de la realidad. |    |
| 1.4 Identidad y análisis de públicos.....                  | 17 |
| 1.4.1. Identidad y Cultura                                 |    |
| 1.4.2. Subcultura y Contracultura                          |    |
| 1.4.3. Análisis de Públicos.                               |    |
| 1.5. De la idea al proyecto.....                           | 22 |

#### **CAPITULO 2. ELEMENTOS EN EL DISEÑO DEL PROYECTO.....24**

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Elementos básicos del proceso administrativo.....    | 24 |
| 2.1.1. La previsión.                                      |    |
| 2.1.2. La planeación.                                     |    |
| 2.1.3. La organización.                                   |    |
| 2.1.4. La integración. Concepto y generalidades.          |    |
| 2.1.5. La dirección. Concepto y generalidades.            |    |
| 2.1.6. El control.  |    |
| 2.2. Los objetivos.....                                   | 30 |
| 2.3. La justificación.....                                | 30 |
| 2.4. El nombre del proyecto.....                          | 30 |
| 2.5. Descripción del proyecto.....                        | 32 |
| 2.6. Factores en el diseño de la ejecución.....           | 33 |
| 2.6.1. Planeación y programación en proyectos culturales. |    |
| 2.6.2. Factores Jurídicos.                                |    |
| 2.6.3. Naturaleza de las instituciones.                   |    |

|  |           |
|--|-----------|
| 6.3.1. Institución Pública y Privada.  |           |
| 2.6.3.2. Asociaciones Civiles, Instituciones de Asistencia Privada y<br>Organizaciones No Gubernamentales. |           |
| 2.6.3.3. Las Empresas Culturales.  |           |
| 2.6.3.4. Proyectos Independientes.   |           |
| 2.7. Gestión de Relaciones.....  | 41        |
| 2.8. Gestión de Imagen y Comunicación.....   | 42        |
| 2.8.1. Imagen Corporativa.   |           |
| 2.8.2. Políticas de comunicación.  |           |
| 2.8.3. Previsión de Difusión.  |           |
| 2.9. Organización del Proyecto.....  | 48        |
| 2.9.1. Estructura y Recursos Humanos.  |           |
| 2.9.2. Infraestructura y factores técnicos.  |           |
| 2.9.3. Economía del proyecto.  |           |
| 2.9.3.1. El presupuesto.   |           |
| 2.9.3.2. Procedencia y financiación.   |           |
| 2.9.3.3. Rendimiento del capital o rendimiento social.   |           |
| 2.10. Factores éticos.....   | 52        |
| 2.11. Factores específicos variables.....  | 52        |
| 2.12. Requisitos de un buen diseño de proyecto cultural.....   | 52        |
| <b>CAPITULO 3. ELEMENTOS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....</b>   | <b>55</b> |
| 3.1. La integración de recursos.....   | 55        |
| 3.2. La dirección en la ejecución.....   | 57        |
| 3.2.1. La gestión participativa  |           |
| 3.2.2. Autoridad y liderazgo.  |           |
| 3.2.3. Motivación e incentivación.   |           |
| 3.3. El Voluntariado.....  | 63        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>CAPITULO 4. ELEMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....</b>                              | <b>66</b>  |
| 4.1. Naturaleza de la evaluación.....  | 66         |
| 4.2. Criterios de la Evaluación.....   | 66         |
| 4.3. Concepto e importancia del Control.....   | 68         |
| <br>   |            |
| <b>CAPITULO 5. EJEMPLOS DE CASOS REALES.....</b>   | <b>71</b>  |
| 5.1 Festival Cultural “Vive Diciembre en Cuautitlán”.....                                      | 71         |
| 5.2 Alebrije monumental.....   | 84         |
| 5.3 Fenómenos.....   | 96         |
| <br>   |            |
| <b>Conclusiones.....</b>   | <b>105</b> |
| <br>   |            |
| <b>Apartado 1. Factores Jurídicos.....</b>   | <b>108</b> |
| <b>Apartado 2. Políticas de Comunicación de la estación de televisión XEIPN Canal Once del</b> |            |
| <b>Instituto Politécnico Nacional.....</b>   | <b>120</b> |
| <b>Apartado 3. Datos sobre el Internet.....</b>  | <b>122</b> |
| <b>Apartado 4. Coaching.....</b>   | <b>124</b> |
| <b>Apartado 5. Teorías de motivación e incentivación.....</b>                                  | <b>127</b> |
| <b>Apartado 6. El Voluntariado.....</b>  | <b>130</b> |
| <b>Apartado 7. Tour Darkness of Mexico.....</b>  | <b>134</b> |
| <br>   |            |
| <b>Referencias.....</b>  | <b>150</b> |

## INTRODUCCIÓN

Dado que la carrera de Diseño y Comunicación Visual se vincula de manera natural a la Cultura y las manifestaciones artísticas, es de suponer que quienes elegimos esta profesión como plan de vida estemos atraídos, unos más que otros, al desarrollo de obra propia o brindar un apoyo profesional a la obra de terceros. En este sentido, cuando nos involucramos en proyectos planteados por Instituciones u Organizaciones, lo más probable es que la misma entidad cuente en su organigrama con un área de gestión, sin embargo, no siempre sucede de esa manera y estiman que seamos nosotros quienes brindemos la respuesta completa a su necesidad y nos sitúan en un puesto no solo creativo, sino directivo dentro de la organización del proyecto. Ahora bien, si el proyecto emana de un colectivo independiente o es de iniciativa personal, la situación nos encamina a involucrarnos de manera más directa o total en algunos casos, al proceso de gestión.

Cabe señalar que la vinculación en diversos proyectos culturales, tanto institucionales como personales, uno de los principales obstáculos es la falta de metodologías y estrategias de gestión, que aunque si las hay, estas normalmente no abordan el proyecto desde una dinámica apegada a aspectos reales, son un tanto como recetarios de cómo se plantea un proyecto, y muchas veces eso no es suficiente, pues en la realidad inciden otros factores a los que quienes los enfrentan, normalmente los resuelven a partir de sus propias experiencias. Es por esto que se considera necesario proporcionar los instrumentos básicos para lograr los objetivos propuestos a fin de complementar el proceso que impulsa la necesidad de dar a conocer los proyectos que como diseñadores producimos.

Si bien es cierto, hoy en día existen Instituciones Educativas que ofrecen estudios a niveles de licenciatura, posgrado o simplemente cursos y talleres en Gestión Cultural, sin embargo son relativamente nuevas y la mayoría de quienes nos involucramos en este campo aprendemos “en

horas vuelo”.

Conocer y saber utilizar adecuadamente la metodología de elaboración de proyectos constituye una necesidad ineludible para el desarrollo profesional en casi todos los campos de actividad. De manera concreta para el Diseñador y Comunicador Visual interesado en desarrollar su profesión en el ámbito cultural, este trabajo constituye una herramienta básica para el conocimiento de la metodología de la gestión en proyectos culturales.

Así, esta tesis integran de manera general, los puntos más importantes del método administrativo con los procesos de producción propios de nuestra carrea, llevando la secuencia natural pero ordenada en los pasos a seguir desde el origen de una idea de proyecto, su viabilidad, el planteamiento, la ejecución y la evaluación; obteniendo un producto cultural como resultado y este a su vez, como generador de proyectos posteriores.

Este trabajo no pretende ser un recetario de cocina o un manual rígido en cuanto a los pasos que deben seguirse en el desarrollo de un proyecto cultural, pretende ser una guía metodológica, sugerente de elementos y factores a considerar en el proceso de gestión de proyectos; variables que pueden o no incidir en el resultado final, de acuerdo con la naturaleza individual de cada proceso.

De manera individual, cada capítulo integra conceptos y elementos propios este proceso, dividido en cuatro bloques o niveles: el primero comprende al origen de todo proceso, la idea del proyecto; el segundo capítulo se desarrolla en base a la planeación geeral del proyecto, que en cierto modo resulta el elemento central de esta tesis; el tercero a la ejecución y el cuarto nivel a la evaluación de los resultados de todo este proceso; por último se integra un quinto capítulo con ejemplos de casos reales que de alguna forma ilustra el proceso planteado en este trabajo.



## CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

### 1.1 LA IDEA



*René Descartes*

¿Qué es una idea? Comencemos con la explicación que nos da el diccionario de la Real Academia Española, idea proviene del griego *eidós*, “yo ví” y es el equivalente a crear o inventar algo, es una imagen que existe o se halla en la mente. Las ideas dan lugar a los conceptos y estos a su vez son la base de cualquier tipo de conocimiento científico o filosófico. Ahora bien, según el Filósofo René **Descartes** (1637) en el Discurso sobre El Método, explica que una “idea” es todo lo que se ofrece a la percepción interna, es decir a todo tipo de conciencia. En términos prácticos es la Percepción.

En un sentido más coloquial una idea es una representación mental que surge a partir del razonamiento o de la imaginación de una persona y está considerada como el acto más básico del entendimiento, pues a través de las ideas comprendemos y entendemos nuestro entorno y a nosotros mismos dentro de él.

Sin embargo, el concepto en sí mismo tiene varios usos dependiendo de la intención o el contexto de la expresión y para efecto del presente trabajo nos centraremos en la idea como plan o la voluntad de realizar algo. Por ejemplo: “la compañía tiene la idea de hacer una temporada de Drácula Gay en el Bar los molcajetes” o “el Presidente Municipal tiene la idea de que hagamos un festival navideño este diciembre”.

Todos en un momento dado podemos tener ideas, pero no todas las podemos llevar a cabo aun cuando estas parezcan muy buenas. Debemos tomar en cuenta una serie de elementos antes de intentar que estas se vuelvan reales, sobre todo si involucran tiempo, espacios, personas y una serie de recursos considerables.

### 1.2 EL PROYECTO

El término proyecto proviene del latín *projectu* y es el conjunto de actividades que desarrolla una persona o una entidad (organización) para alcanzar un determinado objetivo. Un proyecto es un plan que integra una serie de pasos que deben seguirse de la manera más ordenada posible. A su vez, la gestión de proyectos es la aplicación metodológica de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para satisfacer las necesidades del proyecto. En otras palabras, la gestión de proyectos es la administración de proyectos.

Todos de manera casi instintiva hacemos proyectos de una manera muy cotidiana, buscamos información, elaboramos estrategias, elegimos una opción u otra y tomamos decisiones hasta para las situaciones más básicas y comunes, sin embargo no siempre obtenemos el resultado deseado, no alcanzamos los objetivos.

Lo que ocurre en nuestra vida es que no siempre planificamos de una manera adecuada, nos dejamos llevar por nuestro “sexto sentido” o simplemente improvisamos ante la misma cotidianeidad en la que vivimos, volvemos a lo mismo: hacemos “proyectos” por instinto y de manera empírica todo el tiempo. Esto obviamente no es un “método”.

Sin embargo, cuando nos enfrentamos a un proyecto de manera profesional no podemos correr tantos riesgos de fracaso. Debemos establecer una metodología que busque reducir al máximo posible el nivel de error. En cierta forma el proyecto y la gestión del mismo no son el fin, sino el medio que nos aproxima a lograr nuestros objetivos.

Debemos entender que la función del proyecto es conseguir resultados, no realizar acciones. Además el proyecto es una herramienta colectiva y compartida, que debemos saber usar para el buen desarrollo de nuestra actuación, sin que se convierta en un fin por sí misma.

Al igual que en muchas otras profesiones, la realización de un proyecto representa una “probable” garantía a la hora de realizar con éxito su cometido.

Un proyecto siempre conlleva una combinación de incertidumbre y riesgo, pues no podemos tener todos los parámetros absolutamente controlados ni perfectamente previsible todo lo que puede suceder en su desarrollo. El proyecto bien estructurado desde su origen es una garantía de reducir la incertidumbre y el riesgo, pero dejemos claro que no los elimina por completo y menos en donde tratamos con personas con cierto criterio para expresar con toda libertad sus puntos de vista, debemos tener muy claro que tratamos con gente creativa y muchas veces un método rígido como el que se aplicaría en proyectos administrativamente “más mecánicos” puede incluso entorpecer algunas acciones.

El proyecto es aquella herramienta útil que en caso de duda o de reorientación nos sirve de guía, tanto en su conceptualización como en su aplicación. Por lo tanto el proyecto incluirá muchos apartados de índole interna necesarios para el equipo.

### 1.3 LA NECESIDAD: CONCEPTO E IDENTIFICACIÓN

#### 1.3.1. Concepto de necesidad

Una necesidad es una sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla y todos sin excepción tenemos necesidades de todo tipo.

De acuerdo con el concepto anterior Abraham Maslow (*imagen a la izquierda tomada de <http://jthumanismo.blogspot.mx/p/abraham-maslow.html>*) propone en 1954 precisamente que las necesidades son la falta o ausencia de cosas que son necesarias para la conservación de la vida y crean impulsos que hacen que se busque una solución para mitigar o eliminar las carencias que las originan, por ejemplo las necesidades fisiológicas.

Sin embargo Maslow también aborda el concepto de los deseos, puntualizando que son impulsos más fuertes y específicos que las necesidades y están orientados a la posesión o disfrute de algo concreto. Crean impulsos que pueden ser irresistibles hacia objetos concretos. Por ejemplo el antojo. A continuación veremos un esquema de la Pirámide de Maslow, en donde se jerarquiza precisamente a las necesidades a partir del siguiente criterio:

- **Las necesidades fisiológicas.** Estas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales

y vitaminas. Son por consecuencia las más básicas y que instintivamente como “seres vivos” buscamos satisfacer instintivamente.

- **Las necesidades de seguridad y reaseguramiento.** Cuestiones que provean seguridad, protección y estabilidad. Este segundo nivel es el que nos hace humanos, aunque con una base aun un tanto primitiva, pues no se necesitará de mucho para poder satisfacer estas necesidades.
- **Las necesidades de amor y de pertenencia.** son necesidades orientadas socialmente y podemos entenderlas como necesidades culturales.

**Las necesidades de estima.** Maslow describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta.

La baja es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio.

La alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como confianza, competencia, logros, maestría, independencia y libertad.



Abraham Maslow

Posterior a la pirámide, tenemos “la actualización del yo”, propuesta también por Maslow como la última necesidad y la más importante.

La necesidad de actualización del yo se refiere a que el ser humano pueda llegar a ser todo lo que potencialmente puede ser. Incluye las necesidades psicológicas de crecimientos, de desarrollo y utilización de las potencialidades humanas.

En este sentido es importante destacar que para Maslow el hombre siempre (o casi siempre) lucha por alcanzar las metas más elevadas.

Es aquí donde toma real significancia la expresión: que el ser humano pueda llegar a ser todo lo que potencialmente puede ser.

Algunos ejemplos de estas últimas necesidades son las siguientes, y son a estas a las que nos vamos a avocar de manera más directa a través de los proyectos culturales:

- Metamotivación
- Bondad
- Vitalidad
- Originalidad
- Autosuficiencia

- Verdad
- Belleza
- Simplicidad
- Riqueza
- Perfección y necesidad
- Orden y justicia

Es importante que aprendamos a distinguir las necesidades, porque los proyectos, en este caso culturales, deben ofrecer una respuesta a estas. Si bien, un proyecto cultural no responde en sí mismo a las primeras divisiones de la pirámide, en algunas ocasiones sirve como un elemento de apoyo para que de manera indirecta se apoyen programas que respondan a alguna de ellas, por ejemplo el evento del teletón u otros proyectos de apoyo para la recaudación de recursos que serán destinados a causas sociales.

Hasta este momento ya tenemos el cuadro que agrupa o clasifica las necesidades de una forma muy general, ahora tenemos que saber identificar las necesidades particulares de ciertos sectores de la sociedad, ya sea por región, grupos específicos o individuales.

### 1.3.2. Identificación de la necesidad

A partir de este momento llamaremos “necesidad” o “problema” al elemento que da origen al proyecto.



*Pirámide de Maslow*

Necesidades en nuestra sociedad hay muchas y muy variadas, así que debemos ser muy específicos al momento de iniciar este proceso y no distraernos con factores que puedan ser irrelevantes.

Para esta primera evaluación Manzano (2011) sugiere tomar en cuenta tres puntos en el planteamiento del problema y propone tres ejemplos para el correcto planteamiento del problema:

- El problema se debe formular como una situación negativa que se debe revertir.
- No confundir el problema con una falta de solución
- Identificar problemas existentes y no posibles, imaginados o futuros.

Debemos tener muy claro que gran parte de la solución a un problema se encuentra en que sepamos formularlo adecuadamente.

Es importante que todo el equipo encargado de desarrollar el proyecto esté en el mismo canal respecto a cuál es el problema que se va abordar. Para ello podemos iniciar con una lluvia de ideas sobre posibles definiciones del problema y esas se discuten hasta alcanzar un acuerdo con el cuál se contribuirá a atender mediante un proyecto. Por otra parte, es conveniente, contar con un grupo de evaluadores o trabajadores sociales que nos faciliten la identificación de la necesidad en la cual se pretende incidir.

Cabe señalar en este punto que no todos los proyectos van a obedecer a necesidades sociales, como ya lo mencionamos. Una idea puede partir de la necesidad individual del querer expresar algo o compartir algo simplemente por el gusto de hacerlo, respondiendo a las necesidades estéticas y de estima.

### **1.3.3. Contexto del problema y diagnóstico de la realidad.**

Una vez definido el problema central, el siguiente paso consiste en analizar las causas que lo originan y los efectos que este provoca en el ámbito social, ambiental, político, cultural o económico.

Podemos , con esto plantear de manera general un problema, sin embargo aun no podemos definir si tendrá estas características necesarias para desarrollar un proyecto, debemos pensar antes de pasar al siguiente nivel que: nuestro problema normalmente no actúa por sí mismo y es producto de la sociedad misma en donde se genera, gran problema

resulta el problema. Es entonces necesario analizar adecuadamente el contexto donde se desarrolla, de lo contrario podemos fracasar en la construcción de respuestas a la necesidad identificada o que estas sean efímeras y el problema se quede como al principio. Esto me recuerda un poco al programa del encantador de perros que actualmente transmite Canal 11, en donde César Millán, el encantador, acude a solucionar problemas asociados con el mal comportamiento de perros, sin embargo este comportamiento regularmente está originado por la misma familia que educa a la mascota y refuerza a diario esta conducta no deseada; lo mismo ocurre en la sociedad, que es por lo regular, la causa y efecto del problema para el que nos piden incidir a través de un proyecto cultural.

Para identificar estas causas, Rincón (s.f.) sugiere cumplir tres pasos:

- Conocer los antecedentes.
- Análisis de la realidad externa. Entorno general y entorno específico.
- Conocer y analizar la realidad interna del grupo, entidad u organización que piensa desarrollar el proyecto.

Para conocer los antecedentes debemos hacer una investigación que nos indique si se ha abordado el mismo problema o problemas similares por otros grupos o incluso nosotros mismos y qué resultados se han obtenido de las estrategias elegidas. En otras palabras, debemos entender la “realidad” de nuestro problema.

La realidad se podría definir como aquello que “parece ser” y es fundamentalmente un acuerdo, aunque puede tener hasta cierto punto un carácter de subjetividad, sobretodo tratándose de aspectos sociales.

Rojas (1989) menciona: “el acercamiento a la realidad adquiere diversas modalidades que dependen de qué se investiga (objeto de estudio); dónde se investiga (institución o dependencia en que se trabaja); qué pretende lograrse (objetivos); cómo se investiga (método) y quién investiga (características objetivas y subjetivas del investigador y el equipo de trabajo).”

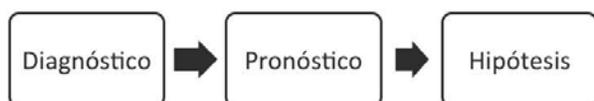
En cuanto a la realidad interna debemos conocer los alcances del grupo, persona u organización que pretende llevar a cabo el proyecto.

Dicho de otra manera, debemos encontrar el FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de nuestro grupo u organización y entorno en el que desarrollaremos el proyecto.

Para tener claro el contexto de la idea o debemos saber a qué o a quién estamos respondiendo, si se trata de un encargo, una propuesta externa, una necesidad o deseo de cambio, si es una oportunidad o una amenaza o se trata simplemente de una inquietud personal o del grupo que ha de realizar el proyecto.

El diagnóstico de la realidad permite a la organización conocer dónde se realizará el proyecto (lugar geográfico), en dónde se actuará (incidencia directa), el carácter de su contenido, sus limitaciones, quien o quienes se beneficiarán y de alguna manera cuáles serán sus posibles efectos.

Tenemos entonces tres elementos que darán origen a nuestro proyecto:



Veamos el cuadro de la página 18 para comprender mejor esta etapa del análisis y como podemos observar, la información que podamos obtener a cerca de la realidad a la cual vamos a intervenir es fundamental para obtener un buen diagnóstico que dé o no origen a nuestro proyecto.

Debemos recoger necesidades de beneficiarios, informaciones de condiciones de vida y necesidades básicas, identificar problemas culturales y seleccionarlos, incorporar aspectos específicos del colectivo o institución implicada, recolectar la realidad sectorial y la interrelación de sus distintas dimensiones, identificar los problemas culturales y a las acciones de transformación como respuestas a sus necesidades concretas, encontrar información que permita reconstruir una situación de referencia para poder medir luego los cambios y las mejoras, producidas por la ejecución del proyecto.

El análisis FODA debe ser el factor determinante (siempre objetivo) que nos hará mantener los pies sobre la tierra y nos dirá si “podemos” o no con el proyecto que queremos realizar. El FODA no es otra cosa que un autoanálisis de nosotros mismos y nuestra organización.

Toda esta información debe ser completa, coherente y fiable, “real”. Recogida y verificada a través de varias fuentes.

## 1.4 IDENTIDAD Y CULTURA. ANÁLISIS DE PÚBLICOS

### 1.4.1. Identidad y Cultura.

*“La Cultura es la suma de todo lo que nos rodea, visible e invisible” Ibero 90.9*

Abordaremos primero el término de Cultura.

“La Cultura es el conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que constituyen la forma de vida de un grupo específico” Eagleton (2001). Las culturas se convierten en civilización cuando los que pertenecen a ese conjunto tienen los mismos intereses y creencias, y es ese sentido de pertenencia lo que da identidad a los individuos.

Es decir, que la cultura:

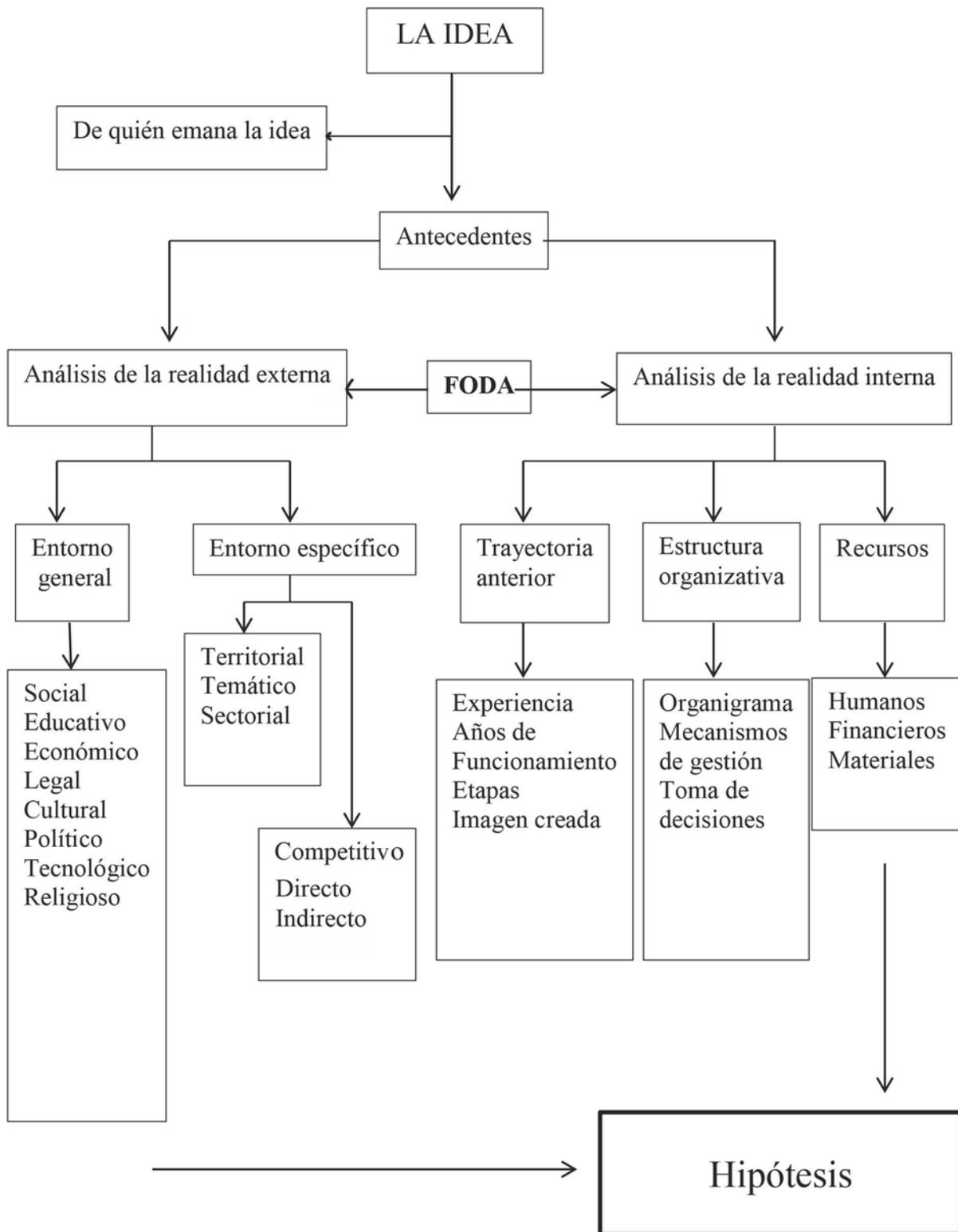
- 1.- No nace con el ser humano, sino que él la crea, la modifica y la adquiere.
- 2.- No es algo exclusivo de cierto grupo de personas; todos tenemos una.

Para Giménez (2007) el concepto de identidad es uno de esos conceptos de encrucijada hacia donde converge una gran parte de las categorías centrales de la sociología, como cultura, normas, valores, estatus, socialización, educación, roles, clase social, territorio / región, etnicidad, género, medios, etc. Sin ella sería inconcebible la interacción social. Definida principalmente desde la psicología, se comprende como aquel núcleo del cual se conforma el Yo. Se trata de un núcleo fijo y coherente que junto a la razón le permiten al ser humano interactuar con otros individuos presentes en el medio. Una manera en que Giménez sintetiza esta estructura de conceptos en relación al individuo es a través de la “red conceptual de la identidad”

La identidad da al individuo sentido de pertenencia a cierto grupo social. Es dialéctico, el contexto determina al individuo y a su vez el genera su propio contexto a partir de su inclusión en él.

Sería imposible pensar que el individuo es “nuevo”, según los deterministas todos los factores internos y externos inciden el resultado íntegro de su personalidad.

Kuhn (s.f) nos habla de que existe un mismo patrón de la actividad cultural y social en general, que se puede aplicar a distintas épocas históricas, menciona que el conocimiento es acumulativo y por ende respondemos como individuos a este fenómeno. La cultura presenta peculiaridades y características



propias, estableciendo de acuerdo con el momento histórico sus propios paradigmas.

En este sentido el individuo va a adquirir de su entorno los elementos formativos de su personalidad y estilo. Desde este punto de vista entendemos que la identidad del ser estará determinada por todo lo que le rodea y lo forma, tal y como se muestra en la red de la página anterior.

#### 1.4.2. Subcultura y contracultura

*Caminar por las calles del Centro Histórico implicaba, casi de manera inevitable, traer al recuerdo aquellas noches en donde música y vida subterránea encontraban un punto de coincidencia, en el predio ubicado en Donceles 80.” Ordoñez (s.f)*

El término subcultura se usa en sociología, antropología y estudios culturales para definir a un grupo de personas con un conjunto distintivo de comportamientos y creencias que les diferencia de la cultura dominante de la que forman parte.

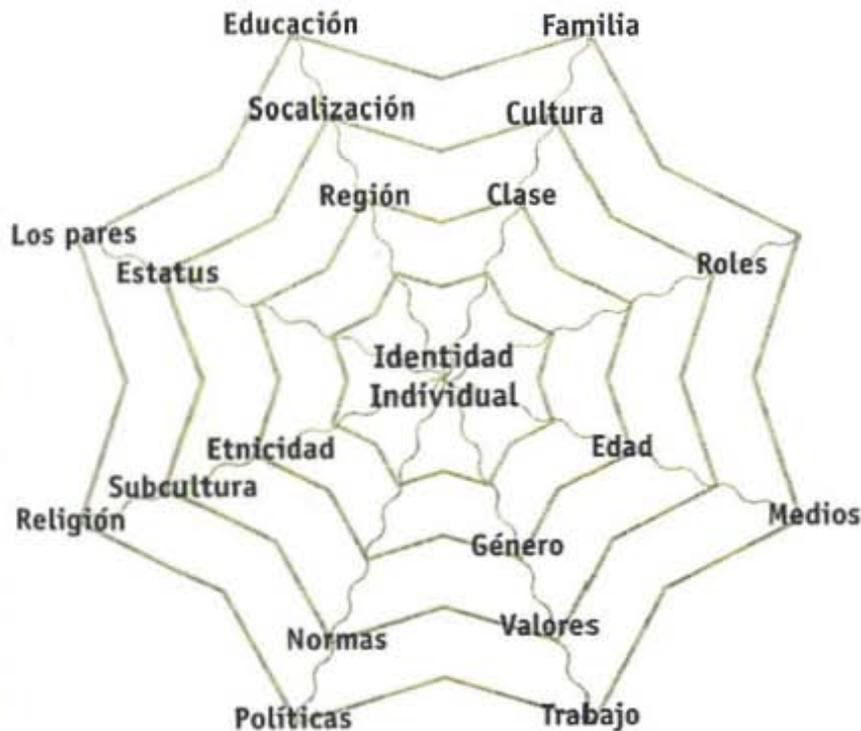
Una subcultura es frecuentemente asociada a personas que tienen preferencias comunes en el entretenimiento, en el significado de ciertos símbolos utilizados y en el uso de los medios sociales de

comunicación y del lenguaje. En ese sentido se dice también que las corporaciones, las sectas, y muchos otros grupos o segmentos de la sociedad, con diferentes y numerosos componentes de la cultura simbólica o no material pueden ser observados y estudiados como subculturas. Y dado los que los miembros de una subcultura señalarán a menudo su pertenencia (su identidad) a la misma mediante un uso distintivo y estilo, es necesario observar que el interaccionismo simbólico es fundamental en una subcultura.

El identificar estos elementos puede ser un buen comienzo para delimitar al público al cual será dirigido nuestro proyecto, es este un punto fundamental en el análisis de la realidad que ya mencionamos en el tema anterior.

Una tribu urbana es una subcultura que se origina y se desarrolla en el ambiente de una urbe o ciudad. El neologismo de tribu urbana fue utilizado por primera vez en el 1990 por Michel Maffesoli en un libro llamado “El Tiempo de Las Tribus”, según datos obtenidos de la Revista Opción (Abril 1, 2008).

Ahora veamos el término “contracultura”, que en cierto modo y de manera coloquial va ligado al término, siendo en algunos casos empleados incluso como sinónimos.



RED CONCEPTUAL DE LA IDENTIDAD



*Foto Miguel Chablé en el UTA Bar*

Según el diccionario Larousse, *contracultura* s. f. Movimiento social y cultural caracterizado por la oposición a los valores culturales y morales establecidos en la sociedad. El diccionario continúa con el texto y sitúa a la contracultura en términos de tiempo “la contracultura surge en los Estados Unidos en los años cincuenta y desaparece prácticamente en los setenta.” Aunque sinceramente no me quedo conforme con esto último y prefiero citar a Federico Álvarez del Toro que nos dice lo siguiente:

*“La contracultura se gesta como un movimiento rebelde de valores, tendencias y formas que chocan con lo establecido de una sociedad.*

*Cobra vida desde el romanticismo del siglo XIX y se vuelve un estandarte durante el movimiento cultural de los sesentas, donde sobrevive y se manifiesta al margen del mercado y los medios de formación de masas, como alternativa a la cultura predominante. La contracultura contemporánea sigue existiendo como una forma de vida”. Álvarez, F. (s.f).*

Aunque Federico Álvarez identifica el concepto desde un punto de vista románticista, si asumimos que el término de manera técnica fue acuñado en tiempos de la posguerra en Estados Unidos, sin embargo podemos considerar que continúa vigente.

Muchos intelectuales de la generación de la Onda (los que vivieron su juventud en los años 60) plantean que las tribus urbanas forman más que culturas, contraculturas. Revista Opción (Abril 1, 2008)

El último término en este tema es “Underground”.

Daniel Drak señala como Underground (subterráneo en español) a los movimientos contraculturales que se consideran alternativos, paralelos, contrarios o ajenos a la cultura oficial (el mainstream).

El uso de underground como un adjetivo aplicado a una subcultura está atestiguado por primera vez en 1953. Se utilizó para designar a los movimientos de resistencia que lucharon durante la Segunda Guerra Mundial contra la ocupación alemana, estableciendo una analogía entre la cultura dominante y los Nazis.

Desde los años 60, el término se ha utilizado para designar varias subculturas como la generación Beat, la cultura mod, la cultura hippie, el movimiento punk, el hip hop alternativo, el movimiento grunge y el dark entre muchos otros.

La intención de detenernos en estos términos me parece no solo interesante sino necesaria para referenciar algunos trabajos ya probados en nuestro



*Foto: Daniel Drak*

entorno cultural, hablando específicamente de la Ciudad de México y regiones cercanas.

En términos generales la Contracultura ha sido un factor de propuesta de diversos proyectos culturales, emanados de organizaciones, colectivos y algunos actores individuales que vale mucho la pena revisar como antecedente de proyectos futuros.

Por mencionar algunos grupos, colectivos, organizaciones y proyectos que desde el underground han aportado cambios significativos a la manera de producir servicios culturales en la Ciudad de México tenemos a la Orden del Cister A.C., Vecordia Producciones, El Circo Volador, Almas Perdidas, Dinastía Inmortal, Pánico de Masas y su proyecto Noctambulante, SEMEFO, Binaria, Mórbido, Goliardos, Carpe Noctem, Club Dada X, Zombie Walk, Infernalía, Fuga (espacio alternativo en internet), Paranoid Visions y un largo etcétera.

Sin embargo quisiera hacer referencia de un proyecto que me parece muy interesante, me refiero al Museo del Arte Extremo, ubicado en la Ciudad de Cuenca, en Ecuador. Antes de ser museo, el inmueble funcionaba como bar underground, un ejemplo claro de contracultura en aquella ciudad. Dadas las constantes quejas de la gente que vive cerca de ese lugar, el gobierno decide cerrarlo, sin embargo la astucia y creatividad de Eduardo, su dueño, fue mayor que la oposición y logró el registro del predio como Museo. Ahora es un punto de atracción turística y atrae beneficios económicos a la población vecina. Se pueden observar imágenes de este museo en la dirección <http://www.youtube.com/watch?v=m8ThnG4tgjM>, en donde se aprecia como locación para la realización del videoclip “Morador de las tinieblas” de Anabantha.

Finalmente el revisar el camino recorrido por otros grupos u organizaciones, hayan tenido una metodología o no, nos sirve como punto de partida para otros proyectos como una referencia, aún y con el dicho de “nadie aprende en cabeza ajena”, son experiencias y el antecedente de rutas nuevas.

### 1.4.3. Análisis de Públicos.

Una vez que hemos identificado ya la necesidad en la que vamos a trabajar, su contexto y los diversos factores externos e internos (variables) que pueden incidir en el desarrollo del proyecto. Hemos resuelto el “*qué*” vamos a hacer, ahora falta el “*para quién*” lo vamos a hacer.

Podemos abordar este tema desde el punto de vista de la Publicidad y equiparar el término “*público*” con *mercado objetivo*, *público objetivo*, *grupo objetivo* y *mercado meta*, así como con los anglicismos *target*, *target group* y *target market*, los cuales se utilizan como sinónimos para designar al destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio.

El mercado objetivo, designa la totalidad de un espacio preferente donde confluyen la oferta y la demanda para el intercambio de bienes y servicios, en este caso “*productos culturales*”.

En el ámbito cultural puede no ser tan rígido este concepto como en el campo de la mercadotecnia, sin embargo el elegir adecuadamente las estrategias para definir a nuestro público nos acerca al éxito de nuestro proyecto. Claro que esto depende también del alcance y los objetivos que nos proponemos al iniciar con esta tarea. Por ejemplo, si se trata de un proyecto por encargo en donde los números en términos de



*Mural de la Vieja Guardia – México Oscuro. César Oropeza, La orden del Cister A.C.*

*“El patrimonio cultural es la herencia propia del pasado, con la que esta ciudad vive hoy y que transmitimos a las generaciones futuras. Una forma de luchar por la identidad, una protesta contra la absurda realidad que vivimos, un reconocimiento a los que nunca se conformaron, una postal de la escena que lucha sin cansancio con la esperanza de que alguien, algún día, vea un México distinto”. La Orden del Cister (2011)*

beneficiarios son significantes para determinar el éxito o fracaso de la encomienda y a su vez estos impactan en el desarrollo social, definitivamente tenemos que ser cuidadosos con el análisis previo del público al que pretendemos llegar. Por el contrario, si el proyecto nace de la idea individual de un artista, cuyo objetivo es meramente la expresión de su obra, sin importar a quién más le guste, el grupo objetivo parte de sí mismo y el segundo es ganancia, claro que a veces funciona.

Recordemos alguna entrevista hecha a Leonardo De Lozanne, vocalista de Fobia, en donde era reiterativo al decir que Fobia componía para ellos mismos, *“con que a nosotros nos guste lo que estamos haciendo es suficiente... somos sinceros con lo que sentimos y decimos, ese es el motivo de nuestro éxito, seguramente habrá gente que sienta lo mismo que nosotros y se sienta identificada con nuestras canciones”* Rock América (año 2, No. 13). Y sí que les funcionó, esa entrevista fue de más o menos 1993 y casi 20 años después siguen vigentes.

Debemos hacer un planteamiento profundo a la hora de conocer bien las características que definen nuestro proyecto. Debe descartarse la idea de que un proyecto puede dirigirse a todo el mundo. Se debe establecer una segmentación de la población general según los parámetros que creamos definitorios. La edad, el género, las aficiones artísticas, el área de residencia, el poder adquisitivo, el nivel educativo, etc.

La manera más común de conocer todos estos datos son las encuestas, aunque hoy existen maneras de conocer amplias estadísticas que se ofrecen de manera gratuita a través del internet y tienden a segmentar a la población a partir de las redes sociales. Claro que cada quién definirá cual es el método que mejor le conviene para definir mejor a su público meta.

### 1.5. DE LA IDEA AL PROYECTO

El proyecto es pues la concreción de una voluntad que, en particular, en el campo cultural, podemos llamarle política cultural, entendiéndolo por esta el conjunto de valores, ideas, orientaciones y directrices que una organización quiere desarrollar. Para ello es necesario traducir las voluntades y las ideas en acciones concretas, que deben estructurarse de manera que sean alcanzables, con la máxima eficiencia.

Este paso es tal vez el más importante o al menos uno de los más importantes en este proceso. Debemos tener claras las condiciones que provocan, influyen o motivan nuestra idea o el inicio de nuestro Proyecto e identificar el punto de partida para adaptarlo a la realidad donde queremos actuar.

Si en este punto no contamos con la claridad suficiente de qué es lo que queremos hacer y una idea clara de las condiciones en las que vamos a desarrollar la idea, nuestro proyecto tiene muy pocas probabilidades de alcanzar el éxito, o peor aún, posiblemente ni siquiera sea concluido.

Es bien sabido que la tasa de proyectos no logrados es bastante alta, sobrepasando por mucho al número de proyectos terminados y muy por debajo están los proyectos que lograron los objetivos propuestos en el inicio. Por ejemplo la escuela de animación Golem, indica que el 80% de proyectos cinematográficos no son concluidos y del 20% restante no todos tienen la misma suerte en cuanto a proyección, pues menos del 2% de las películas alcanzan el éxito de taquilla deseado.

Rincón (s.f.) propone una serie de auto cuestionamientos que deben ser punto de partida para cualquier proyecto cultural.

- ¿El qué? El por qué? – identifica los fundamentos y las justificaciones del proyecto
- ¿Para qué? Para qué se va a hacer? – marco operativo del proyecto, expresión cualitativa de proyecto
- ¿Cuánto? Cuanto se quiere hacer? - expresiones cuantitativas
- ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Cómo se va a hacer? - estrategias para el cumplimiento de los objetivos, ubicar el Proyecto en un tiempo y una localización definidos. “METODOLOGÍA
- ¿Quién o Quiénes lo van a hacer? - Consiste en definir los responsables y roles que tendrán las personas que intervienen en el Proyecto.
- ¿Cómo se va a evaluar? - indicadores y cumplimiento del objetivo establecido en la planificación, esto es posible a través del seguimiento, fuentes de verificación y análisis de indicadores.

Además de los cuestionamientos anteriores yo propondría

- ¿Quién lo encarga? Y ¿Quién respalda? - Esto con el fin de conocer el alcance de la organización que avala la gestión y de ser posible debemos conocer el manejo de la política interna de esta.

Una vez que tengamos la información necesaria para soportar y justificar nuestra idea, podemos evaluar si ésta es viable o no para llevar a cabo nuestro proyecto.

Si el entorno, los recursos y las condiciones son aceptables, podemos dar paso a la producción del proyecto cultural.

### **Conclusión.**

En este primer capítulo nos damos cuenta de la importancia que tiene el análisis de los antecedentes que se relacionan a nuestro proyecto, pues de ellos depende la veracidad del planteamiento y por ende la obtención de resultados.

Este proceso puede en algunos casos ser aún más largo que el proyecto mismo y llevarnos incluso años de preparación, sin embargo no aplica a proyectos en donde las condiciones de tiempo son determinantes y limitan arbitrariamente la obtención de los mismos. Aun así debemos ser siempre objetivos y fríos en el momento de tomar decisiones al momento de asegurar la realización de un proyecto, pues de no asegurar la realización de este y hacerlo a ciegas es altamente probable nuestro fracaso y ello habrá de repercutir en nuestra propia credibilidad como gestores. Luego entonces cuando se nos encargue un proyecto, en este caso cultural debemos tomar las precauciones mínimas antes de ofrecer la posible realización, esto incluye en primera instancia al presupuesto otorgado, pues de lo contrario los alcances no serán los esperados o podemos “salir poniendo” y de todos modos la responsabilidad del fallo será nuestra.

Un mismo debe evaluar cualitativa y cuantitativamente que antecedentes necesitamos para poder llevar el proyecto a su posible producción y de no tener la certeza de que podemos alcanzar las metas propuestas debemos ser claros con quien solicite este servicio, pues de esa forma la deslindamos responsabilidad en el organismo contratante, al menos en cierta forma.

No basta con tener una idea, si queremos llevarla a cabo, primero debemos seguir una serie de pasos evaluativos para por lo menos saber si es o no realizable y en qué medida.

Si la idea es alcanzable en todos los aspectos indicados, o al menos las probabilidades así lo indican, sólo entonces podemos llevarla al nivel de proyecto. De lo contrario es casi seguro que encontraremos el fracaso, perdiendo tiempo, dinero y credibilidad.

Hasta este momento hemos visto los factores que pueden generar una confiabilidad en lo que se puede plantear como proyecto cultural, no obstante puede haber muchos otros que cada quien pueda considerar

según la naturaleza de su propio proyecto a desarrollar.

Existe la premisa de algunos y a veces me incluyo, en que a todo decimos que sí, cuando alguien nos ofrece un proyecto de antemano decimos que sí podemos, pero el consejo en este sentido es no sentirnos “supermanes” y reconocer nuestras propias limitantes.

## CAPITULO 2. ELEMENTOS EN EL DISEÑO DEL PROYECTO

### 2.1. ELEMENTOS BÁSICOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

*“La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea este.*

*El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta”. Reyes (2010)*

Entendemos por Administración a la Técnica que nos ayuda a lograr objetivos y metas. En otras palabras es una “metodología” para lograr objetivos.

Esta técnica se divide en dos partes, mecánica y dinámica. La primera, la parte mecánica, se refiere al “*cómo deben ser las cosas*” e incluye los tres primeros pasos de la administración: Prever, Planear y Organizar. La parte dinámica o el “*cómo son las cosas*” incluye los pasos Integrar, Dirigir y Controlar. En este capítulo mencionaremos los seis elementos de manera general, sin embargo para fines prácticos y por cuestión del mismo proceso administrativo, los tres elementos de la parte dinámica se retomarán y ampliarán en el tercer capítulo.

| ADMINISTRACIÓN                             |   |  |   |
|--|---|--|---|
| Cómo deben ser las cosas<br>Parte mecánica |   | Como son en realidad<br>Parte dinámica |   |
| Prever                                     | La actividad                                | Integrar                               | Recursos (materiales, humanos y económicos) |
| Planear                                    | Plan de acción                              | Dirigir                                | El Proyecto                                 |
| Organizar                                  | Recursos (materiales, humanos y económicos) | Controlar                              | Planeación vs Resultados                    |

#### 2.1.1. Previsión.

En términos generales la palabra Prever es muy simple: ver anticipadamente. Implica la idea de anticiparnos a los acontecimientos y situaciones posibles futuras, de otro modo no podemos hacer planes.

La previsión responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?

*“Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa (proyecto) un riesgo; no obstante, tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta.*

*La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias métodos de investigación estadísticos o de cálculo de probabilidad”. Reyes. (2010)*

Para prever debemos tomar en cuenta tres puntos: certeza, incertidumbre y probabilidad.

Fayol (1916) apuntaba que la previsión jamás será una profecía, sino una reducción del riesgo debido a factores imprevistos.

En términos objetivos las previsiones deben cimentarse en hechos más que en opiniones, sin embargo en ocasiones los hechos quedan confundidos o envueltos en opiniones o criterios.

Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro y es parte de la previsión, sin embargo le dedicaremos un tema específico más adelante en este capítulo.

Este punto es relativamente sencillo, pero determinante a la hora de la ejecución. Siempre tenemos que anticipar lo mejor que podamos cada una de las situaciones probables y quién debe resolverlas, pues es muy común que al momento de “hacer” las respuestas que podemos obtener no pasarán de pretextos si no existe la prevención o resolveremos con improvisaciones.

Un ejemplo sencillo, si vamos a grabar en una zona abierta y no tomamos en cuenta el factor clima, podemos tener serios problemas y más si es época de lluvias.

### **2.1.2. La Planeación.**

Ya vimos que la previsión plantea lo que puede hacerse y las condiciones en que puede desarrollarse el proyecto, ahora bien, la planeación fija lo que se va a hacer. Un programa, un orden, una ruta crítica.

Planear es fijar el curso concreto de acciones y estrategias que habrá de seguirse, es una secuencia de operaciones y determinaciones en tiempo y forma para realizar lo previsto en tiempo y forma.

La planeación tiene que ser eficiente y nunca (o casi nunca) depender de la improvisación, de otra manera jamás podremos aplicar controles de evaluación, no debe hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible porque esto va a regir las acciones concretas de nuestro proyecto. Sin embargo todo plan debe dejar cierto margen de flexibilidad para los cambios de última hora y más en nuestro ámbito de gestión cultural, ya que los actores pueden ser variables de cambio constante pues tratamos con personas, no obstante debemos mantener claro el objetivo del proyecto.

Una opción para obtener mejores resultados es la participación en la formulación del plan, sino de todos los involucrados en el proyecto, sí de los que habrán de dirigir las acciones, esto enriquecerá la gama de puntos de vista y los complementará, además de generar sentido de pertenencia y compromiso de todas las partes. Los planes deberán ser comunicados siempre en tiempo y forma a todos los involucrados para su ejecución.

La planeación debe establecer también las políticas del proyecto, las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción. La importancia de las políticas es decisiva ya que son indispensables para la adecuada delegación, esto consiste en “hacer a través de otros”. De otra manera, las políticas son el objetivo en acción.

En este punto debemos tomar siempre en cuenta tres cosas. La organización a la que pertenecemos o nosotros mismos, tiene o debe tener sus políticas propias; si el proyecto es por encargo, el solicitante tiene las suyas y por último, siempre debemos dar a cada proyecto carácter de “único” aunque se vincule o se parezca a otros, y éste tiene también sus políticas o reglas propias. Así que es importante tomar en cuenta el conjunto y la interrelación de estos factores para no contraponer los criterios en un trabajo conjunto. Incluso estas políticas pueden ser emanadas por la propia ley.

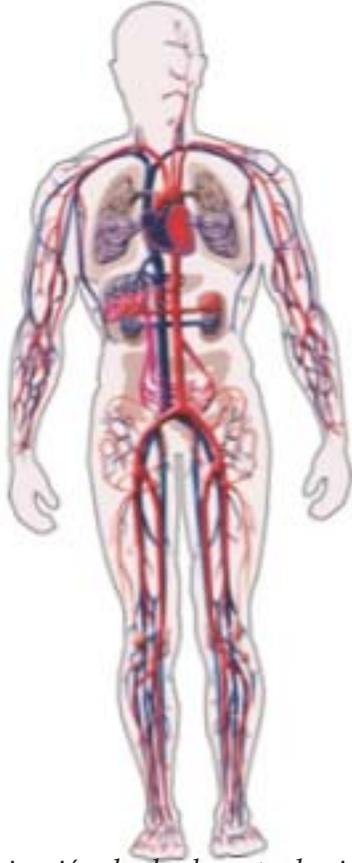
Los procedimientos deben fijarse por escrito, de ser posible de manera gráfica (como en un story board), a fin de ser mejor comprendidos y procurar que estén siempre a la vista o verificar su conocimiento por parte de los involucrados, deben ser revisados periódicamente a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la superespecialización (exceso) y debe procurarse evitar la duplicación innecesaria de las acciones.

Las técnicas para formular planes y para presentarlos son muy diversas, sin embargo las más comunes son: Manuales de objetivos y políticas, diagramas de proceso y de flujo, gráficas, programas, entre otros. Como diseñadores quizá el más común es la “Ruta Crítica”, de manera general y Guiones para casos específicos, aunque cabe señalar que al método de la ruta crítica CPM (Critical Path Method) no es exclusivo para nuestra área y puede emplearse indistintamente en otros ámbitos.

Para utilizar el método CPM o de Ruta Crítica se necesita seguir los siguientes pasos:

1. Definir el proyecto con todas sus actividades o partes principales.
2. Establecer relaciones entre las actividades. Decidir cuál debe comenzar antes y cuál debe seguir después.
3. Dibujar un diagrama conectando las diferentes actividades en base a sus relaciones de precedencia.
4. Definir costos y tiempo estimado para cada actividad.
5. Identificar la trayectoria más larga del proyecto, siendo ésta la que determinará la duración del proyecto (Ruta Crítica).
6. Utilizar el diagrama como ayuda para planear, supervisar y controlar el proyecto.

### 2.1.3. La Organización.



*La organización desde el punto de vista biológico*

Reyes (2010) *La palabra organización viene del griego organon- instrumento. Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en castellano se da a la palabra "organismo". Éste implica necesariamente:*

- a. *Partes y funciones diversas. Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.*
- b. *Unidad funcional. Estas partes diversas tienen, con todo, un fin común e idéntico.*
- c. *Coordinación y autoconstrucción. Precisamente para lograr ese fin, cada una de las partes pone una acción distinta, pero complementaria de las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.*

*(Imagen tomada de manual de Primeros Auxilios de Cruz Roja Teotihuacán )*

En este sentido, entendemos que la organización es la estructura de relaciones entre los recursos humanos, materiales y financieros.

Quien organiza adquiere la responsabilidad y la autoridad

Es el elemento final en el campo mecánico del proceso administrativo. Lleva a sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación ha señalado en el cómo deben ser las cosas. Responde a la pregunta ¿Qué necesitamos?, cosas, personas, inmuebles, dinero, etc.

El primer recurso que veremos es el humano, y debemos tomar en cuenta que cuanto más se divide el trabajo en actividades limitadas y concretas, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza, así que de ser posible vamos a buscar la especialización en ciertas actividades planeadas.

Primero tenemos que definir un organigrama que contenga cada uno de los puestos que necesitamos en la organización, por ejemplo, locutor, fotógrafo, guionista, coreógrafo, etc. Ya que lo tenemos veremos qué características debe tener cada individuo al que asignaremos dicho puesto. No olvidemos que a pesar de que estamos tratando proyectos culturales no todos los puestos tienen que ver directamente con el ámbito artístico o cultural; podemos necesitar de abogados, chefs, contadores, ingenieros, secretarías, guardias, educadores, psicólogos, incluso hasta "coyotes" (estos no irían en el organigrama) y un largo etcétera. Ahora bien, según el tamaño de la organización, si es esta muy grande, cada una de las áreas deberá contar con su propio organigrama.

Cada puesto que incluyamos en el diseño del organigrama deberá incluir todos y cada uno de los elementos deseados en el perfil de quien ocupará dicho puesto, claro que una vez que éste esté integrado solo se hará público el nombre del colaborador y el puesto desempeñado.

Bien, ya tenemos el perfil de los recursos humanos, ahora cada una de las etapas en la ruta crítica requiere desde papelería, hasta maquinaria o transporte; podemos requerir de cámaras, micrófonos, locaciones, vestuarios, pintura, espejos, combustible, y una serie de cosas que nos puede parecer infinita, pero que debemos tomar en cuenta para no estar en el momento consiguiendo lo inconseguible o improvisando cualquier cosa, que de alguna manera nos puede retrasar las actividades o incrementarnos el gasto de manera innecesaria. En este sentido sugerimos el uso de inventarios, para un mejor control de insumos y materiales.

Por último, la pregunta más importante en el proyecto: ¿Cuánto necesitamos?

El recurso tal vez más importante, es el financiero. Si bien el dinero no lo es todo, pero si va a determinar



de manera directa tanto los recursos humanos como los materiales. Aún si el proyecto es por encargo el recurso puede estar limitado y debemos aprovecharlo al máximo.

Quisiera detenerme un poco antes de avanzar de tema y reflexionar lo siguiente. Cuando trabajamos con una dependencia gubernamental, debemos tomar en cuenta un concepto muy arraigado en nuestro país: *Burocracia* y me refiero a esto, porque es un factor de “riesgo” dentro del plan que vayamos a ejecutar y la flexibilidad de este tendrá que ponerse a prueba en varias ocasiones.

La palabra burocracia, por su raíz etimológica se refiere a oficina y poder.

En sí mismo el término no significa algo bueno o malo, sino que se refiere a ciertas características del diseño organizacional.

*Weber concibió a la burocracia como la forma más eficiente que podían utilizar de manera efectiva las organizaciones complejas - por ejemplo las instituciones gubernamentales- Reyes (2010)*

El grado de burocratización se puede determinar midiendo las seis dimensiones siguientes, según Hall. (Reyes, 2011)

- a. La división del trabajo basada en la especialización funcional
- b. Una jerarquía de autoridad perfectamente definida es quizá lo principal: la autoridad racional legal.
- c. Impersonalidad de las relaciones entre los miembros de la organización.
- d. Un sistema de reglas que especifiquen los derechos y obligaciones de cada puesto.
- e. Un sistema de procedimientos para controlar las situaciones de trabajo.
- f. Promoción y selección de los empleados con base en su competencia técnica.

*Sin embargo en la mayoría de los casos, al menos en México o la manera en que se concibe ésta impide el mantenimiento de la organización como un sistema cooperativo adaptable, y los mecanismos burocráticos desarrollan ciertas formas de liderazgo autocrático y de control, que pueden tener consecuencias sumamente dañosas para la organización, porque impiden adaptarse al cambio o hacer frente a situaciones no previstas. Reyes (2010).*

Es verdad que para muchos de los que desarrollan la gestión cultural en nuestro país, el término burocracia suele ser aberrante, pero es recomendable adaptarse a ella y aprovechar las brechas que esta deja.

#### **2.1.4. La integración. Concepto y generalidades**

Pasamos de lo teórico a lo práctico.

Integrar es obtener y articular los elementos materiales, humanos y financieros que se han señalado como necesarios en la planeación y la organización para la ejecución del proyecto.

Abordemos el tema de recursos humanos.

Como ya vimos en la organización se plantearon los puestos y las características necesarias de quienes los ocuparían, ahora es momento de ponerle nombre y apellido al cargo. En Administración se sugiere adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres, sin embargo para efectos de proyectos culturales, muchas veces buscamos a la persona por sus características personales, habilidades o estilo. Así que podemos ser un tanto más flexibles o sensibles a las formas de trabajo de nuestro equipo, pues de antemano confiamos en sus capacidades.

Sin embargo existen puestos en donde sí importan los requisitos mínimos o específicos para ocuparlos, físicos, intelectuales, morales o sociales por sencillos que parezcan. Existe un axioma en Administración que dice “el hombre adecuado para el puesto adecuado”.

La integración de personas será determinada una vez más por las características del proyecto, por ejemplo si se trata de un encargo con presupuesto hablamos de un reclutamiento basado en pago de nómina o pago por honorarios, puede haber o no algún tipo de prestación y debe hacerse un contrato previo. En caso contrario, si se trata de un proyecto personal o colectivo sin financiamiento, o con autofinanciamiento o recursos limitados, normalmente la integración se hace por invitación a individuos con intereses o gustos afines y regularmente no existe pago por sus servicios, no obstante buscamos el compromiso de las partes para sacar adelante el proyecto.

En cuanto a los recursos materiales, debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos necesarios para hacer frente de manera eficiente a las obligaciones de su puesto, debe considerarse siempre el abastecimiento oportuno de



*Campaña de credencialización (integración) de la Cruz Roja Mexicana. Foto Gilberto Chablé*

los recursos consumibles, como tintas, papel, película, baterías, etc.

La integración de recursos financieros puede resultar de diversos medios, de manera aislada o colectiva, estos pueden ser: presupuestos de gobierno o iniciativa privada, patrocinio de organizaciones privadas o instituciones, patrocinio de la sociedad civil, autofinanciamiento del productor del proyecto (quien en muchos casos es también quien dirige el proyecto) o autofinanciamiento colectivo.

En términos generales la integración abarca estos tres tipos de recursos, aunque si bien, será necesario integrar una serie de elementos específicos y adecuados a cada tipo de proyecto, me refiero a elementos de comunicación, publicitarios, servicios o actores externos, etc. De alguna manera hablaremos más adelante de situaciones concretas o ejemplos particulares.

### **2.1.5. La Dirección. Concepto y generalidades**

De cierta forma la dirección es el elemento más importante de la administración.

*“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada*

*todas las órdenes emitidas”.* Reyes (2010)

Quien dirige coordina y ordena todos los demás elementos y si se prevé, planea, organiza, integra y controla adecuadamente, el trabajo está prácticamente hecho. Tomado en cuenta que por tratarse de la parte dinámica y más humana del proceso, es precisamente donde surgen los imprevistos o contratiempos.

Una dirección adecuada implica autoridad, liderazgo y capacidad para resolver problemas, tomando en cuenta que estas acciones deben delegarse en el personal de confianza previsto en la organización y hacerlos responsables por sus acciones y toma de decisiones.

Una dirección efectiva depende de una comunicación adecuada. Dice un dicho que hablando se entiende la gente. Si nos toca estar al frente de un proyecto y no sabemos comunicar de manera eficaz lo que queremos, lo que necesitamos o lo que esperamos que haga la gente a bajo nuestro mando, jamás vamos a lograr el efecto que deseamos.

Es recomendable establecer vías de comunicación por escrito, gráficas y programas de juntas de producción antes, durante y después de la realización del proyecto, teniendo siempre en cuenta o a la mano la minuta de dichas reuniones.

Reyes (2010) señala que los elementos del mando son los siguientes:



The poster features a vibrant, horror-themed background with a yellow and red color palette. At the top left, a zombie woman in a black and pink outfit is depicted in a dynamic pose, holding a circular logo that reads "Tropikal Forever". To her right, the event title "ZOMBIE Walk MX" is written in a stylized, green and red font. Below this, the word "CONVOCATORIA" is prominently displayed in large, red, distressed letters. The main text, in white and black, invites participants to join the recording of the "Tropikal Forever 'LA SERIE GRATIS'" chapter of terror. It specifies the recording date as Saturday, March 23rd, and provides the contact email "CONTACTO@ZOMBIEWALK.MX". A deadline is set for Wednesday, March 20th. The bottom of the poster is dominated by several zombie hands reaching up from the ground, and a circular logo on the right that says "LA INMORTALIDAD LOS ESPERA" and "2013 MEXICO D.F." with a skull illustration.

**Tropikal Forever**

**ZOMBIE Walk MX**

**CONVOCATORIA**

CONVOCAMOS SÓLO A LOS MEJORES Y MÁS EXPERIMENTADOS ZOMBIES A PARTICIPAR EN LA GRABACION DEL CAPITULO DE TERROR PARA

**TROIKAL FOREVER " LA SERIE GRATIS"**

**GRABACION: SABADO 23 DE MARZO**

**ENVIAR FOTOS A:**  
**CONTACTO@ZOMBIEWALK.MX**

**LOS MEJORES SERÁN SELECCIONADOS.**  
**LA CONVOCATORIA SE CIERRA**  
**EL MIÉRCOLES 20 DE MARZO.**

**LA INMORTALIDAD LOS ESPERA**  
**2013 MEXICO D.F.**

*La Convocatoria como método de integración*

1. Determinar *lo que debe hacerse*.
2. Establecer *cómo debe hacerse*.
3. Vigilar *que lo que debe hacerse se haga*.

Sin embargo regresaremos al tema de manera práctica y más extensa en el capítulo 3, que en cierta forma este resultará el tema principal en él, pues estará dedicado a la ejecución del proyecto.

### 2.1.6. El Control

El control cierra el ciclo de la Administración y a su vez, en un esquema dialéctico, es también punto de partida como elemento de previsión para futuros proyectos.

Es la medición de los resultados con respecto de la planeación, sin embargo no debemos pensar que los controles sólo se aplican hasta el final del proyecto, pues de haber error en alguna de las etapas puede corregirse aplicando sistemas de control parcial a lo largo de todo el procedimiento.

El control es evaluación y lo que evaluamos es el alcance de los objetivos planteados en términos generales y particulares en cada una de las etapas de la administración o gestión de nuestro proyecto cultural.

Esta parte de control o evaluación del proyecto la desarrollaremos en el capítulo 4.

### 2.2. LOS OBJETIVOS

Desde antes que se inicie el ciclo de gestión de un proyecto cultural tiene una idea general de lo que se pretende alcanzar al término del mismo. Los objetivos permiten orientar el desarrollo del proyecto para evitar que tomemos caminos distintos de los que nos hemos planteado en un inicio.

Un objetivo es el fin que se quiere alcanzar y debe entenderse como meta y acción al mismo tiempo.

Los objetivos de un proyecto se dividen en general y particulares, el general es el fin hacia el que se dirigen todas las acciones de la organización, redactado a partir de un enunciado claro y preciso (el problema), se define un objetivo general en directa relación con el nombre del proyecto y en función de los resultados arrojados por el diagnóstico. Se trata de un objetivo global, la meta a la que deseamos llegar al final del proyecto. Los objetivos particulares o específicos se derivan directamente del objetivo general y de manera fraccionada colaboran con éste, indican lo que se pretende realizar en cada una de las etapas o directrices del proyecto, estos deben ser evaluados en cada paso para conocer el nivel de resultados a tiempo y en su caso poder replantear las acciones en

medida de lo posible.

En la página 27 veremos dos ejemplos que nos pueden ser de utilidad en cuanto al planteamiento de los objetivos. La primera planteada por Rincón y la segunda por la Dra. González (s.f.).

Como podemos observar en ambos casos, un objetivo para que sea verdaderamente un objetivo debe ser “medible” y “alcanzable”, de otra forma solo es una idea o un sueño.

### 2.3. LA JUSTIFICACIÓN

El concepto de la justificación va directamente relacionado con los objetivos y responde a las necesidades detectadas en el diagnóstico visto en el primer capítulo.

La justificación responde a una serie de cuestionamientos como son:

- ¿Cuál es la relevancia del proyecto?
- ¿Por qué es importante llevarlo a cabo?
- ¿Por qué se debe realizar una idea de esta naturaleza?
- ¿Qué se busca?

Y tal vez la más importante de todas ¿Cuál será el impacto social y cultural?

De esta manera explicaremos porqué es necesario realizar precisamente este proyecto y no otro. Un proyecto en cuanto más incide en la sociedad, genera una alternativa de cambio o llega a un número más amplio de beneficiarios será mejor recibido y su justificación se tornará más clara.

Precisamente para justificar o fundamentar mejor nuestro proyecto debemos hacer referencia al diagnóstico inicial confrontado con los resultados del FODA.

En pocas palabras, la justificación explica de forma convincente el motivo por el que y para qué se va a realizar un proyecto.

### 2.4. EL NOMBRE DEL PROYECTO

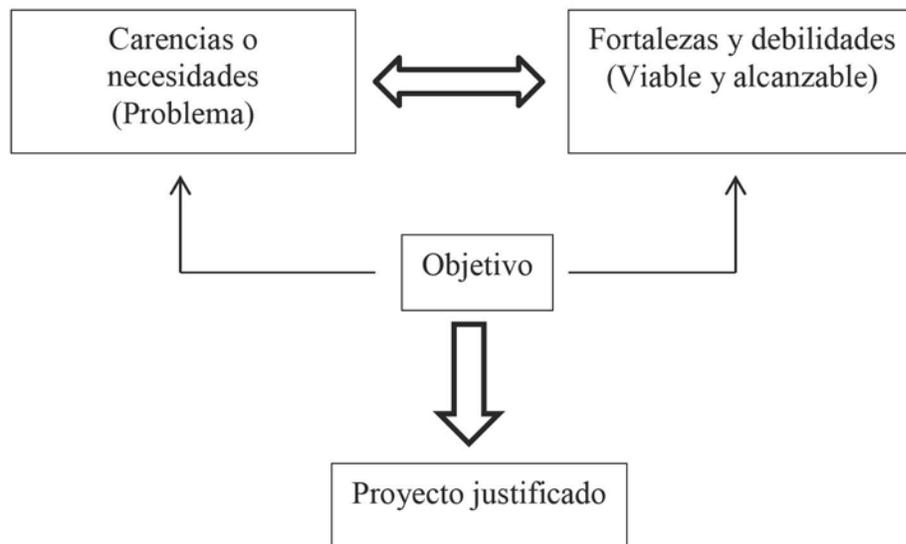
El nombre o título de un proyecto va a responder de cierta forma al objetivo o meta que pretendemos alcanzar, normalmente proponemos un título tentativo previo al planteamiento del proyecto y una vez teniendo claro el objetivo podemos afinar este nombre.

| Preguntas para verificar la calidad de los objetivos |  |      |      |
|--|--|------|------|
| Orientados a resultados                              | ¿Está claramente definido el propósito, estado esperado, producto final o logro a ser alcanzado?           | ¿sí? | ¿no? |
| Bien construido                                      | ¿Incluye un verbo en infinitivo, objeto a ser medido y áreas de enfoque conforme a las reglas de sintaxis? | ¿sí? | ¿no? |
| Idea singular  | ¿Enfatiza la idea principal o área de logro (en vez de tocar muchos conceptos en una oración)?             | ¿sí? | ¿no? |
| Se puede lograr                                      | ¿Es posible lograrlo en el tiempo establecido?   | ¿sí? | ¿no? |
| Se puede medir                                       | ¿Su progreso puede ser medido u observado, usando uno o más indicadores?                                   | ¿sí? | ¿no? |

*Tabla de objetivos. Rincón*

| Cualidades de los objetivos |  |
|-----------------------------|--|
| Lógicos                     | Permitir el razonamiento metódico y justo sin contradicciones internas.                  |
| Precisos                    | Abarcar todos los aspectos necesarios y evitar términos inútiles.                        |
| Concretos                   | Evitar verbos y adjetivos de significación vaga.   |
| Factibles                   | Deben ser realizables según el nivel de enseñanza, lugar, tiempo y recursos disponibles. |
| Evaluables                  | Posibilitar la comprobación de su logro.   |

*Tabla de objetivos. Dra. González*



*Tabla de relación objetivo - justificación*

Según Figueroa (2005), el nombre o título de un proyecto debe tener las siguientes características:

1. Debe ser conciso y expresar de la manera más precisa posible “qué es lo que deseamos o es preciso hacer”.
2. Debe ser válido durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Y recomienda el procedimiento que utiliza MIDEPLAN, que se muestra en la tabla de abajo

O bien:

“Video documental sobre el Panteón Civil de Dolores de la Ciudad de México”.

Cabe señalar que esta estructura del nombre no siempre es la que se presenta de manera pública ya en el producto final y se busca en este sentido, un nombre que atraiga al público a quien se dirige el proyecto, pensando en algo más “comercial”; por ejemplo retomando el ejemplo anterior del video documental, el nombre final es: “La Casa de Dolores”.

## 2.5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Se trata de una descripción lo más detallada posible de las acciones ordenadas en la planeación.

Es recomendable dividir el proyecto en etapas en donde incluiremos una etapa previa a la generación de las condiciones necesarias, con los antecedentes y elementos a considerar como puntos de partida.

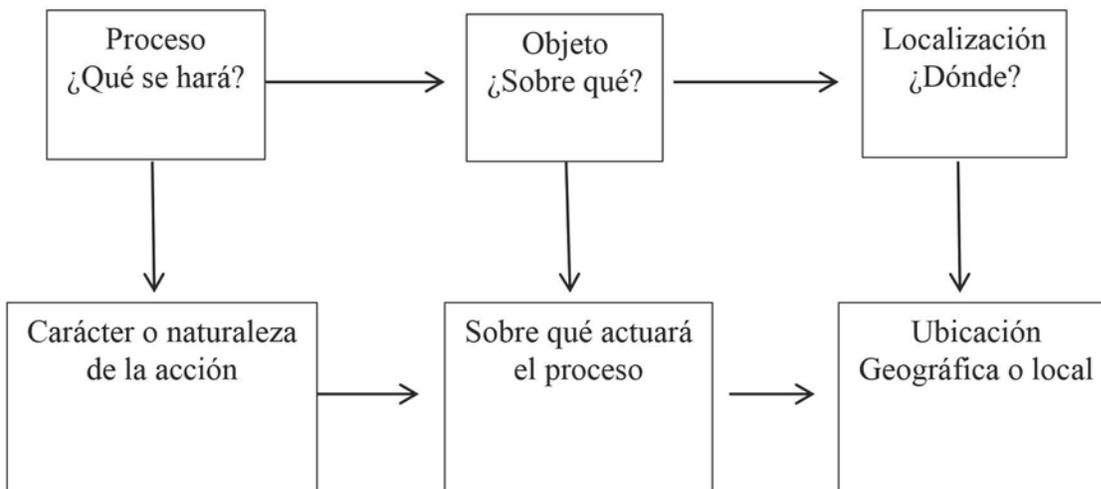
Podríamos distinguir 3 etapas en la ejecución de un proyecto:

*Preproducción:* Etapa previa de preparación y organización general de los aspectos necesarios para la ejecución de las actividades.

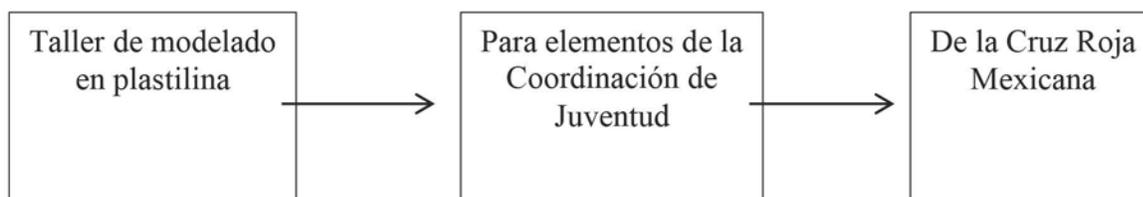
*Producción:* Corresponde al cuerpo central de actividades del proyecto.

*Postproducción:* Etapa final en donde se organizan las actividades de cierre, se realizan evaluaciones y se compromete la continuidad.

La descripción del proyecto nos es no solo útil en cuanto



Por ejemplo:



a la claridad de lo que vamos o estamos realizando, en muchas ocasiones, al igual que la justificación, es una exigencia con la que debemos cumplir para con, la persona u organización que nos encarga el proyecto, o bien nos facilitará la posibilidad de obtener recursos ya sea por parte de Instituciones de Gobierno o patrocinadores de la iniciativa privada. Por esta razón se sugiere sintetizar la información a fin de facilitar su lectura y comprensión.

Además de las etapas a desarrollar, se recomienda incorporar los mecanismos de control y los informes de trabajo ya sea con periodicidad previamente establecida o conforme se vayan cumpliendo los objetivos específicos.

Es importante mencionar que en informe final, incluiremos los resultados de la evaluación y conclusiones, desarrollando, de ser el caso, situaciones de continuidad de los procesos iniciados por el proyecto.

Por otra parte esta descripción en el proyecto muchas veces nos es más útil en las acciones de gestión de permisos, apoyos y financiamiento.

## **2.6. FACTORES EN EL DISEÑO DE LA EJECUCIÓN**

Bien, a pesar de que hablamos de la ejecución en este tema, no hablamos de ella como acción, sino como diseño y eso se incluye en la planeación de la misma, como preproducción.

### **2.6.1. Planeación y programación en proyectos culturales.**

Si bien es cierto, que el método administrativo de alguna manera funciona para diversos tipos de organizaciones, no debemos olvidar que lo que nos compete son funciones en favor del ámbito cultural, por lo tanto planeamos en ese sentido. Hablando de cultura lo que más nos importa es el factor humano y su condición de ser social, por ello “resulta coherente postular que los proyectos culturales no deberían constituir unidades aisladas, únicas y autorreferenciales respecto de un problema, necesidad o situación sobre la cual hemos tomado la decisión de actuar, es decir, entendemos el proyecto como una unidad lógica de actuación respecto de la idea de la globalidad en donde eventualmente intervienen otras acciones (proyectos o no) insertas en un marco de coherencia al interior de una planificación mayor”. Figueroa (2005)

Siendo así, los proyectos culturales, en diversas ocasiones, forman parte de un horizonte de planificación de largo plazo, con objetivos globales de desarrollo cultural a fin de impulsar procesos y no, iniciativas aisladas.

El concepto tiempo tiene unas connotaciones culturales simbólicas, así como la vivencia de la efectividad y el rendimiento. Normalmente en lo primero que pensamos al hacer un programa es precisamente en el tiempo, y si bien este factor es el más importante en cuestión de resultados, no debemos olvidar que los tiempos en cooperación cultural tienen una dimensión diferente de la que se podría esperar en un proceso administrativo más ortodoxo. Los ritmos de trabajo estarán condicionados por diferentes variables de difícil previsión en la etapa de diseño del proyecto.

Veamos dos casos simples para observar mejor esta situación:

**Primer caso:** Festival cultural de alto impacto para el Municipio de Cuautitlán “Vive Diciembre en Cuautitlán – Construcción de la piñata más grande del mundo”. En este caso el proyecto fue por encargo del Presidente Municipal del Cuautitlán a principios del mes de noviembre, por lógica el factor tiempo significaba demasiada presión para el equipo de trabajo, ya que teníamos exactamente un mes para el diseño y ejecución, por lo tanto las acciones tenían que apegarse lo más estrictamente posible al programa que decidimos llevar, aún y con la “flexibilidad” que requiere un proyecto de tales demandas.

**Segundo caso:** Video documental sobre el Panteón Civil de Dolores de la Ciudad de México “La casa de Dolores”. En este caso, contrario al anterior, no fue encargo ni con límite de tiempo, pues se trata de un proyecto propuesto por un colectivo con la intención de mostrar de manera documental lo que poco a poco han ido descubriendo en el panteón. La investigación previa generó los antecedentes históricos y ciertos vínculos institucionales necesarios para un punto de partida, sin embargo al ir adentrándose en la investigación y las entrevistas, el proyecto fue tomando “vida propia” y el programa solo sirvió para este caso como marco referencial. En este caso las variables principales se refieren a los personajes que vamos descubriendo en el camino y algunos hay que buscarlos sin una conciencia clara de ¿dónde? Sin embargo en términos generales siempre se espera la rentabilidad del proyecto y cumplir con el objetivo.

Cuando hablamos de proyectos culturales nos damos cuenta muchas veces de que precisamente “toman vida propia”, claro que es más frecuente tratándose de proyectos personales o sin el peso del factor encargo-tiempo. Las casualidades suelen dar vida a nuestros proyectos y se convierten en factores decisivos para su ejecución.



*Imagen del Festival “Vive Diciembre en Cuautitlán. Diseño Gilberto Chablé*



*Imagen del Documental “La Casa de Dolores”. Diseño Gilberto Chablé / Miguel Chablé*

Al adentrarnos a proyectos de esta índole como en el Documental, nos damos cuenta de la flexibilidad que puede tener nuestro proyecto. Al platicar en una ocasión con un Realizador en el Festival Ambulante, nos mencionaba precisamente como las casualidades han sido un factor determinante en la realización de sus trabajos, de cómo una cosa te lleva a otra casi sin darte cuenta, sin embargo el proyecto nunca debe perder de vista su objetivo.

Este mismo contexto lo hemos experimentado nosotros y nos identificamos con el binomio “casualidad-causalidad”.

*“Solo la casualidad puede aparecer ante nosotros como un mensaje...Solo la casualidad nos habla. No es la necesidad sino la casualidad la que está llena de encantos. Si el amor debe ser inolvidable, las casualidades deben volar a él desde el primer momento como los pájaros hacia los hombros de San Francisco de Asís”.* Fragmento de 3:19, Félix Gómez (2008).

### 2.6.2. Factores Jurídicos

Los procesos de la administración cultural, el propio quehacer artístico, la promoción de la cultura, el trabajo en instituciones culturales o no, la labor comunitaria, la planeación de espectáculos, la docencia, la investigación, la difusión y promoción de grupos artísticos, el trabajo con la creación, montar una obra de teatro, danza o música, etc., Integran el término de la Gestión Cultural y esta constituye uno de los pilares más importante del desarrollo social. Maestros, músicos, pintores, bibliotecarios, artesanos, promotores, gente de teatro, editoriales, patronatos, museos, burócratas, doctores, abogados, arquitectos, ingenieros, amas de casa, mujeres y hombres, desde nuestra trinchera y dentro de las instituciones donde trabajamos y nos desenvolvemos como profesionistas y seres humanos, colaboramos cotidianamente al desarrollo de la gestión cultural. Todo encierra una gama infinita de relaciones que de no ser claras puede traer consigo una serie de problemas que no solo pueden afectar el desarrollo de nuestro proyecto, sin ir más allá en el ámbito legal y en casos extremos podemos vernos involucrados en cuestiones de demandas civiles y hasta penales.

Figuroa (2005) sugiere hacer una observancia en distintos puntos que a continuación se enumeran:

- Forma jurídica del marco institucional
- Institución privada, pública o mixta
- Gestión directa o indirecta del servicio público
- Forma jurídica de los socios o agentes contrapartes

del proyecto

- Legislación a escala general del proyecto (Aspectos jurídicos concretos del desarrollo de los objetivos y los contenidos específicos)
- Marco legislativo general (Tanto del país de la organización promotor como de los diferentes países de las contrapartes)
- Otras normas legislativas que afectan el proyecto (económicas y otras específicas del proyecto, ejemplo: circulación de obra, derechos de autor, honorarios para extranjeros, etc.)

En términos generales los factores jurídicos son el conjunto de repercusiones legales derivadas de las decisiones tomadas tanto en la definición del proyecto como del modelo de gestión y de organización

En este sentido, Rosello (2008) plantea los siguientes puntos:

#### **Factores Jurídicos:**

##### *Forma jurídica del proyecto.*

- Tipo de institución: pública, privada o mixta
- Gestión del proyecto: directa, delegada o cogestión.

##### *Legislación a la que se acoge*

- Normas y reglamentos que afectan al núcleo básico de los contenidos del proyecto.
- Legislación y normas jurídicas varias (patrimonio, fiscal, medio ambiente, etc) y de otras áreas que afectan al proyecto.

##### *Mecanismos de aplicación de la legislación vigente*

- Sobre el patrimonio
- Sobre los derechos de autor.
- Otros

##### *Regulación jurídica laboral*

- Tipo de contratación laboral de acuerdo con la normativa existente

##### *Responsabilidad Civil-Penal y estrategias en el campo de los seguros y la protección jurídica en general*

- Previsión y gestión de riesgos. Forma de cobertura de los mismos

- Seguros que se precisan en las diferentes actividades que se desarrollan en el proyecto (fijas, esporádicas o temporales).

#### *Estatutos, reglamentos y acuerdos.*

- Estatutos de nueva aplicación
- Reglamento interno de funcionamiento
- Contratos, convenios y acuerdos de funcionamiento
- *Contratos o acuerdos con otras organizaciones*
- Todo tipo de acuerdos formales o informales con administraciones, empresas mercantiles o entidades sin afán de lucro

Existen hoy día, una lista muy extensa de leyes, normas y reglamentos que inciden en el ámbito cultural ya sea de marea directa o indirecta, que par afines prácticos de este trabajo, la referencia legal en cuanto a artículos, leyes y decretos a tomarse en cuenta por sugerencia para ciertos procesos de gestión cultural. Serán incluidos en el Apartado 1 al final de esta tesis. Tomados de la Legislación Cultural de la OEI.

Ante todas estas leyes, normas y disposiciones cabe señalar dos puntos importantes. Primero, ninguna ley local, norma o reglamento está por encima de la Constitución y dos, las leyes son cambiantes según las necesidades que se van generando por la misma sociedad y por ello se recomienda conocer al menos los elementos generales antes de iniciar la producción de cualquier proyecto cultural.

Por otra parte, es importante conocer el funcionamiento de las leyes locales, así como los usos y costumbres de la región en donde se pretenda incidir con el proyecto cultural, ya que no en todos lados, a pesar de tratarse de una misma legislación federal, se actúa de la misma forma o rigor en cuanto a las leyes locales.

Por ejemplo, La Ciudad de México cuenta con la **LEY DE FOMENTO CULTURAL DEL DISTRITO FEDERAL**, decretada en su momento por el Jefe de Gobierno Andrés Manuel López Obrador.

Se recomienda también revisar la Ley de Derecho de Autor dispuesta también en el apartado 1.

En el mundo virtual no se puede aplicar al 100% la legislación de los derechos de autor porque en este universo digital cada uso representa una copia; es decir, si abres una página de internet generas una copia en la pantalla, y si imprimes la información, es una copia más. En teoría todas son copias no autorizadas conforme a los conceptos legales, pero esto haría totalmente impráctico y poco funcional el internet.

Como en la ley no se estipulan los nuevos usos tecnológicos para las obras de creación audiovisual, ha surgido un nuevo programa digital con el cual los autores le dan a sus obras la libertad que quieren; es decir, pasan del esquema tradicional de “todos los derechos reservados” a un esquema de “algunos derechos reservados”. Y todo se logra con una licencia vía internet dentro del proyecto de Creative Commons (CC), organismo digital para la protección de los derechos de autor en el que participa la firma de abogados Fulton and Fulton, de la cual forma parte León Felipe Sánchez, quien opina que hoy el sistema de derecho de autor de México provoca que se vea a los usuarios como criminales: “Aunque en estricto sentido no se persiguen estas conductas, conforme a la ley todos los usuarios de este tipo de tecnologías nos hemos convertido en criminales; no obstante, es ridículo que se pueda criminalizar a la sociedad y a los usuarios”. *El Universal*.



*creative commons*

### **2.6.3. Naturaleza de las Instituciones.**

#### **2.6.3.1. Institución Pública y Privada.**

La importancia práctica de esta distinción resulta de que, necesariamente tienen que aplicarse reglas muy diversas en ambos casos.

#### *La naturaleza del órgano*

Una función social debe considerarse de orden público cuando interviene en ella una autoridad soberana

(Estado), aún en las instituciones descentralizadas o con cierta autonomía como las Universidades o Institutos.

Función privada será aquella en que no exista intervención directa de una autoridad soberana, o bien, que tal intervención no se realice precisamente bajo ese mismo carácter.

El fin buscado en ambos tipos de Instituciones está ya plenamente delineado en el Derecho Romano que Derecho Público es aquel que mira al bien de la República, Privado en cambio, el que solo atiende a la utilidad particular.

En este sentido, cuando nos enfrentamos a un proyecto por encargo, este será afectado directamente por la naturaleza del órgano que lo solicite, o bien, si buscamos el apoyo de alguna de estas instituciones, debemos justificar el objetivo de nuestro proyecto en base a esta misma naturaleza, sobre todo en términos de resultados y rendimiento para la entidad que habrá de financiar o apoyar el proyecto cultural.

Si bien en diversas ocasiones tendremos que acercarnos a ambos tipos de instituciones o establecer un pensamiento mixto en cuanto al fin buscado.

En el capítulo uno mencionamos que un proyecto cultural no siempre busca satisfacer directamente una necesidad, sino que en ocasiones es el medio para lograr otros fines, y estos pueden ser lucrativos o publicitarios en el caso de instituciones privadas.

Tenemos también el caso contrario, que un organismo privado patrocine un proyecto de carácter social o de incidencia pública. Esto puede parecer a simple vista una causa noble, sin embargo en muchos de estos casos, la organización que patrocina el proyecto asegura de antemano una participación que le garantiza un rendimiento. Más adelante en este capítulo hablaremos más a fondo de este tema.



*Institución pública*

# OCESA

*Organización privada*

### **2.6.3.2. Asociaciones Civiles, Instituciones de Asistencia Privada y Organizaciones no Gubernamentales.**

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).

Las asociaciones civiles pueden obtener la autorización para emitir recibos deducibles de impuestos y tanto la presentación de sus trámites, como el cumplimiento de sus responsabilidades fiscales se realizan directamente ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P). Dentro de las obligaciones fiscales, cabe mencionar que una Asociación Civil debe presentar declaraciones anuales informativas ante dicha secretaría. Asimismo, aquellas Asociaciones Civiles que cuentan con la autorización para emitir recibos deducibles, tienen que presentar anualmente un Dictamen fiscal como lo realizan las grandes empresas, es decir, a través de un contador autorizado por la S.H.C.P. que realiza una auditoria sobre sus estados financieros.

Otra forma de constitución amparada por la legislación vigente es la modalidad de instituciones de asistencia o beneficencia privada. Se trata de aquellas asociaciones que, como su nombre lo indica, se establecen con el propósito de realizar obras de beneficencia y de tipo asistencial y se regulan a través de las leyes de asistencia o beneficencia estatales. Cabe mencionar que 18 estados de la República cuentan con este tipo de legislación.

Estas Instituciones están subordinadas a la "Junta de Asistencia Privada", ya sea en el Distrito Federal o en los diferentes Estados, la cual es un organismo desconcentrado integrado por un Presidente y representantes, tanto de dependencias gubernamentales como de particulares, elegidos por

# FUNDACIÓN

## Carlos Slim

### *Ejemplo de Fundación*

las propias instituciones. El Presidente de la Junta es ratificado por el Gobernador en los Estados y por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal en la Ciudad de México.

La Junta de Asistencia Privada tiene la facultad de vigilar y controlar a las IAP. Son facultades de la Junta aprobar los estatutos de la institución, sus presupuestos anuales, programas de procuración de fondos, los programas de trabajo y sus modificaciones. La Junta también vigila su información contable a través de reportes que se deben entregar mensualmente. Sin embargo, si cuentan con autorización para emitir recibos deducibles, las IAP no están obligadas a dictaminar sus Estados Financieros como las Asociaciones Civiles. En algunas entidades federativas, este tipo de instituciones deben cubrir una cuota a la Junta.

Existe la posibilidad de que las IAP tengan acceso a exenciones, subsidios o descuentos de impuestos estatales en algunos Estados. Así por ejemplo, en el Distrito Federal las IAP cuentan con subsidios de impuestos que se establecen en el código financiero para el Distrito Federal, tales como el pago sobre adquisición de inmuebles y la nómina de los trabajadores.

Este tipo de organizaciones puede ser una verdadera alternativa para quienes ejercen la gestión cultural, pues combinan perfectamente los mecanismos de Institución privada con los fines de una Institución Pública y los efectos de burocratización suelen ser menores, sin embargo los mecanismos de financiamiento no siempre son los adecuados o por lo menos los deseados para lograr satisfactoriamente los objetivos de los proyectos. Esto aunado a las nuevas reformas legales en donde se ha limitado la obtención de recursos por vía deducible de impuestos debido a la alta corrupción de muchas de estas entidades. Por ello recomendamos que si se va a vincular el proyecto a una Institución de este carácter o se pretenda generar una

organización con fines de gestión cultural, se tenga en cuenta siempre este aspecto y se generen mecanismos de financiamiento adecuados y si se busca el registro de "donataria" se cumpla con las normas contables claras y confiables, y a su vez se cuente con un equipo de captación de fondos eficaz.

### **Consideraciones para la Constitución Legal de Asociaciones Civiles**

La creación y el desarrollo de asociaciones civiles en México está todavía lejos de ser un proceso estable y con visión de futuro. Iniciar una asociación civil requiere no sólo del interés y del esfuerzo de sus integrantes, sino del cumplimiento de ciertos requisitos que aseguren, desde el inicio, un arranque sólido que permita la posibilidad de operar en un entorno formal y lograr a futuro un impacto real en cualquiera de los ámbitos de acción hacia los cuales se desee orientar el trabajo.

Aunque crear una organización civil sin fines de lucro no es una tarea fácil, es una tarea que puede traer muchas ventajas. Trabajar a través de una organización constituida legalmente da la posibilidad de acceder a recursos públicos y privados. Al formalizar una organización, se envía el mensaje de que el trabajo va en serio, y de que se está dispuesto a cumplir con ciertos requisitos para que sus actividades puedan ser financiadas y evaluadas, en caso de ser necesario. De la misma manera, le da mayor confianza a las personas que estén pensando colaborar con el proyecto o contribuir con fondos.

Otra ventaja de constituir legalmente una organización es que permite formar una entidad independiente, que pueda realizar transacciones por sí misma, en vez de hacerlo a nombre de sus miembros. Así, la organización podrá, por ejemplo, abrir cuentas de banco y contratar servicios. Además, algunas de las cosas que se requieren hacer para poder constituir



legalmente una A.C. ayudarán a planear mejor la organización del proyecto, a definir su estructura, sus reglas y principios a seguir, así como a darle una identidad única y a establecer claramente cuáles serán sus actividades.

Antes de intentar constituir una organización nueva, lo primero que se debe evaluar es si las actividades tendrían más éxito si se llevaran a cabo a través de una organización que ya existe. Esta opción puede restar independencia en la toma de decisiones, pero ahorrar muchos recursos, tiempo y esfuerzo que se pueden dedicar a lograr tus objetivos. Si se decide que sería mejor trabajar a través de otra organización, se tendrá que analizar bien a qué organización se puede incorporar el proyecto. Será entonces necesario buscar una organización que ya esté constituida legalmente, que esté cumpliendo con sus requisitos legales y fiscales, y que pueda añadir cierto renombre a las actividades que ya se estén realizando.

Si se decide que la mejor opción es formar una organización, se debe preparar a la dirección para la toma de decisiones importantes a este respecto. Para esto es aconsejable apoyarse en un grupo de personas que vayan a colaborar con la idea en el trabajo de la organización, y considerar diferentes puntos de vista. Construir la organización de manera conjunta, además, les dará a los participantes un mayor sentido de pertenencia a la organización y les ayudará a sentirla más suya. Esta etapa de planeación es una de las más importantes para la futura organización, pues será el momento en que identifiques la estructura más adecuada a las actividades que se pretende realizar.

Una Asociación Civil (A.C.) es una agrupación de individuos unidos por un tiempo definido, para realizar un fin común que no sea ilegal ni de carácter primordialmente económico. El Código Civil de cada estado regula las A.C. y establece que para que una asociación exista y pueda operar debe de tener un acta constitutiva, es decir, un contrato escrito que un notario certifica y que debe inscribirse en el Registro Público de Personas Morales. Por medio de este contrato, la asociación se constituye legalmente y se establecen su misión y su estructura de forma general.

Una asociación civil se rige por sus estatutos, los cuales se incluyen en el acta constitutiva y son ciertas reglas acordadas entre quienes constituyen la organización. La asociación está encabezada por la Asamblea General, con un director o directores que tendrán las facultades que les otorguen los estatutos. Los miembros de la Asamblea General se deberán reunir periódicamente para tomar decisiones sobre diferentes asuntos de la asociación, como la admisión y exclusión de miembros y asociados y el nombramiento del director o directores,



#### *Institución de Asistencia Privada*

entre otros. Los asociados tienen un voto individual y deberán vigilar que la misión de la asociación se lleve a cabo.

Al formar una asociación civil se adquieren ciertas responsabilidades, entre ellas el tener asambleas periódicas y el cumplir con lo establecido en los estatutos. Constituir una asociación es como entrar en un contrato que te obliga a cumplir con ciertos propósitos, tanto ante los demás integrantes de la organización como ante la sociedad.

Se debes estar consciente de que al crear una asociación civil los involucrados se deben de comprometer a que opere, es decir, a que no se quede “en el papel”, pues las “organizaciones fantasma” producen descrédito en la sociedad y desprestigio para otras organizaciones y para el sector en general.

#### **2.6.3.3. Las empresas Culturales.**

as industrias culturales son las que producen y distribuyen bienes o servicios culturales “que, considerados desde el punto de vista de su calidad, utilización o finalidad específicas, encarnan o transmiten expresiones culturales, independientemente del valor comercial que puedan tener”, según se dice literalmente en la Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales adoptada por la UNESCO en 2005.

Esas industrias abarcan la edición de libros, publicaciones y partituras musicales, la producción cinematográfica y audiovisual, y la elaboración de productos multimedia. También comprenden la



*Eyescream Prods*

artesanía y el diseño que, si bien no son industrias en sentido estricto, presentan muchas analogías con ellas en el plano de la gestión, al dar vida a micro, mediana y gran empresa.

La noción de industrias culturales se ha extendido asimismo al campo de la “creación”, en el que se incluyen la arquitectura y diversas actividades artísticas como las artes plásticas, las artes escénicas, etc.

Es ya un consenso internacional que las industrias culturales son el sector más dinámico del desarrollo social y económico de la cultura, el que atrae más inversiones, genera mayor número de empleos e influye a audiencias más amplias en todos los países. En este momento, las industrias culturales representan más de 7% del producto bruto mundial y, según previsiones recientes, alcanzarán 10% en los próximos años, según datos de la misma UNESCO.

Existen diversas definiciones de industrias culturales. En sentido amplio, podemos caracterizarlas como el conjunto de actividades de producción, comercialización y comunicación en gran escala de mensajes y bienes culturales que favorecen la difusión masiva, nacional e internacional, de la información y el entretenimiento, y el acceso creciente de las mayorías. En los últimos años, el énfasis en una u otra de estas actividades y funciones ha llevado a nombrarlas como “industrias comunicacionales”, “industrias creativas” (creative industries) o “industrias del contenido” (content industries), con lo cual se alude a que son medios portadores de significados que dan sentido a las conductas, cohesionan o dividen a las sociedades.

La doble faceta de las industrias culturales – a la vez recurso económico y fuente de identidad y cohesión social – exige considerarlas con un doble enfoque: por

un lado buscando el máximo aprovechamiento de sus aptitudes para contribuir al desarrollo de la economía, y por otro para que su afianzamiento económico favorezca la creatividad y la diversidad cultural.

No obstante, todavía queda mucho camino por recorrer para incrementar la participación de la gran mayoría de los países en desarrollo en los sectores culturales, por ejemplo, la artesanía es un auténtico vivero de empleos en muchos países y es también importante señalar que el sector cultural, al menos en nuestro entorno social está mal entendido por las instituciones, de tal manera que el servicio resulta en muchas ocasiones de muy mala calidad tanto en producción como en los contenidos de los mismos. Otro factor que podemos considerar es el “abuso” de la gratuidad de los servicios culturales, sobretodo, emanados de algunas dependencias como la de “desarrollo social”.

La UNESCO fue una precursora en el ámbito de las industrias culturales, ya que desde principios de la década de los 50’s llevó a cabo una intensa actividad en el marco de las convenciones y convenios relativos al derecho de autor y del Acuerdo para la importación de objetos de carácter educativo, científico o cultural, más conocido por el nombre de Acuerdo de Florencia. Recientemente, la Organización emprendió una acción normativa muy dinámica que culminó a finales de 2005 con la adopción de la Convención sobre la protección y promoción de las expresiones culturales, ya mencionada. También ha llevado a cabo una acción operacional innovadora, estructurada en torno a la iniciativa Alianza Global para la Diversidad Cultural y basada en la cooperación del sector público, el privado y la sociedad civil, con vistas a reforzar la solidaridad internacional en todos los planos.

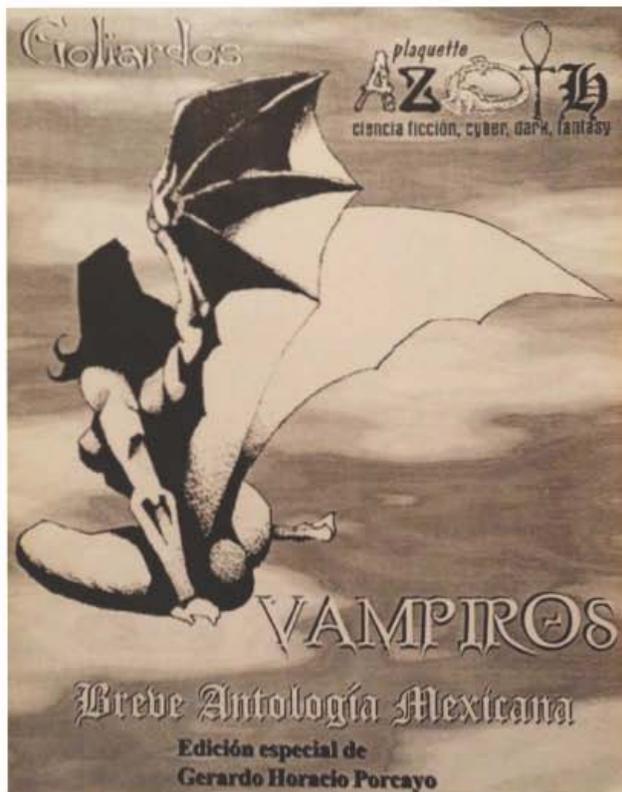
Vincular entonces nuestro proyecto cultural a este tipo de empresas constituye una opción más para el desarrollo eficaz del mismo o bien, partir de la propia empresa cultural para la generación de proyectos que en sentido estricto sería la forma adecuada de plantear el objetivo

Las empresas culturales a diferencia de las ONG’s o A.C’s puede contener desde in inicio un carácter lucrativo y de alguna manera esto facilita la participación de socios (accionistas) interesados en el proyecto cultural.

#### **2.6.3.4. Proyectos independientes**

En términos generales este concepto pudiera ser el más limitado para la ejecución de proyectos culturales, pues el primer obstáculo en la mayoría de los casos es el financiero. Sin bien esta idea de “hágalo usted mismo” cada vez ha tomado más fuerza, dados que los avances tecnológicos y el internet, acercan a las masas las





Portada de un fanzine literario independiente editado a finales de los 90 en la Ciudad de México. El proyecto "Goliardos" aun ejerce sus funciones.

herramientas necesarias para la producción, difusión y comercialización de muchos proyectos. Sin embargo la constante en los proyectos que ven resultados satisfactorios siempre es la misma: "constancia".

## 2.7. Gestión de relaciones

Como observamos en el apartado 1, en la Carta de Derechos y Responsabilidades Culturales, la interacción entre las Instituciones, El Estado y la Sociedad, garantiza precisamente que estos derechos se lleven a cabo, o al menos es lo que esperamos.

A continuación vemos la definición del contexto desde la interpretación local de los derechos culturales propuesta por Manzano (2011)

- **Relaciones Interpersonales**, condición(es) que deben de cumplirse en las conductas y actitudes entre personas para el ejercicio de los derechos culturales.
- **Relaciones Institucionales**, condición(es) que deben de cumplirse en las instituciones públicas y

civiles conforme a sus propios estatutos.

- **Relaciones Normativas**, condición(es) que deben de cumplirse para que sea posible converger en una unidad social y política que permita generar una dinámica cultural fundamentada en los derechos culturales.
- **Relaciones Estructurales**, condición(es) que deben de cumplirse en las modalidades políticas encaminadas a la inclusión, defensa y promoción de los derechos culturales.

La Lic. Martini (s.f) indica que las Relaciones Públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras.

Las Relaciones Públicas implementan técnicas de negociación, marketing y publicidad para complementar y reforzar su desempeño en el marco de un entorno social particular y único que debe ser estudiado con máximo esmero para que esas acciones puedan ser bien interpretadas y aceptadas por los distintos públicos a quienes se dirige un programa de Relaciones Públicas.

Cutlip y Conter (s.f) sugieren que:

1- "Las RP son: La promoción de simpatía y buena voluntad entre una persona, empresa o institución y otras personas, público especial o la comunidad en su conjunto, mediante la distribución de material interpretativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública"

2- "El grado de comprensión y buena voluntad logrado entre un individuo, organización o institución y el público".

3- "El arte o la ciencia de desarrollar la comprensión y la buena voluntad recíproca, el personal profesional a cargo de esta tarea"

La declaración de México (Manzano, 2011) dice:

"La práctica de las Relaciones Públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de organizaciones y poner en práctica programas planificados de acción que servirán a los intereses de la organización y del público"

En agosto de 1978 se reunieron en la ciudad de México los representantes de varios grupos y sociedades de Relaciones Públicas de los Estados Unidos y adoptaron lo que se denomina “La declaración de México”

“Las RR PP existen para producir la buena voluntad de los diversos públicos de la organización, con el propósito de que estos no interfieran en la capacidad de ésta para obtener resultados”.

Con todo lo anterior podemos concluir que en la medida de que nuestras relaciones se ven fortalecidas, los resultados serán mejores.

Se sugiere también en este punto estrechar relaciones con otros organismos inmersos en el mismo ámbito que el nuestro o al menos con algún punto de encuentro. Sobre todo si hablamos de colectivos independientes, este tipo de relaciones serán de gran ayuda para la realización de varios proyectos en cooperación bilateral.

Las relaciones con Instituciones gubernamentales nos serán de gran ayuda y no necesariamente para financiamientos, pues es posible que necesitemos de algunos permisos, o espacios para actividades específicas o incluso para punto de encuentro en caso de no tener instalaciones propias, por ejemplo Casas de Cultura.

Otro tipo de relaciones importantes es con medios de comunicación, ya que en determinado momento nos pueden ser útiles para llegar a convocatorias masivas o informar al público de las acciones que estamos llevando a cabo y en algunos casos hasta nos pueden servir para organizar campañas de captación de fondos. En este sentido las relaciones con los medios de comunicación nos generan relaciones masivas con nuestro público cautivo y potencial. En el punto siguiente abarcaremos de una manera más amplia este concepto.

#### **Tabla de Relaciones. Rosello (2008)**

##### *Relaciones con el entorno del proyecto*

##### *Relaciones internas con el equipo de gestión.*

- Comunicación permanente que se establece entre los componentes del equipo

##### *Relaciones con otras áreas o niveles de la misma organización*

- Decisiones, mecanismos y actitudes para definir las relaciones con otras áreas o departamentos de la misma organización: a nivel político, orgánico, de contenidos, económico e infraestructura y con

directivos, socios, voluntarios, prones, etc.

##### *Relaciones con los usuarios o colectivos implicados*

- Agentes y tipo de relación que se busca establecer con ellos.
- Mecanismos y vías de comunicación formal e informal con cada uno.

##### *Relaciones con los líderes de opinión*

- Definir y establecer rutas de comunicación con ellos

##### *Relaciones con los medios de comunicación*

- Indicar cuales son las relaciones con cada uno de los medios de comunicación

##### *Relación con los patrocinadores*

- Propuestas de trato diferenciado con las empresas que nos patrocinan

##### *Relación con otras organizaciones culturales de su mismo campo de intervención o de contenidos parecidos*

- Existe intercambio, consulta asesoramiento, colaboración, etc.
- Pertenencia a redes culturales concretas

##### *Relación con la competencia*

- Nivel de competitividad o acuerdos tácticos o explícitos que se observa con otros proyectos implementados en el territorio con los que se compite o establece una gran coincidencia en las acciones.

## **2.8. Gestión de Imagen y Comunicación**

La gestión de la imagen y la reputación de una organización se realizan a través de la comunicación estratégica. Para ello las organizaciones deben definir con claridad la política de comunicación, el plan estratégico de comunicación, conocer muy bien los medios de comunicación masivos, las características sociales, culturales y económicas de sus públicos y saber mercadear la noticia ante los periodistas. De igualmente, tener conocimiento de lo que los periodistas necesitan como noticia publicable y ante todo saber en qué momento llegar oportunamente a los medios y a través de las herramientas efectivas.

El objetivo último de las relaciones con los medios es comunicarse con el público externo y no con los medios en sí.

La comunicación en el proceso de gestión suele ser un acontecimiento que no se da a conocer, es como si no existiera, pero sí es fundamental para el desarrollo del proyecto. Veamos a continuación los elementos que intervienen en cuanto a la comunicación en un proyecto:

### **Comunicación.**

#### *Definición de la imagen del proyecto*

- De cara a los usuarios, a las instituciones, a los medios de comunicación
- Mecanismos de acción mediante los cuales se quiere fomentar la imagen.

#### **2.8.1 Imagen Corporativa**

Según Norberto Chaves en su libro: “La imagen corporativa”, la noción de imagen va íntimamente relacionada con otros componentes básicos de la comunicación institucional. Este esquema responde a cuatro elementos concretos que son analizables por separado: la realidad, la identidad, la imagen y la comunicación de una institución y/o corporación social. Menciona también que la imagen corporativa (“corporate image”) de una empresa nos permite diferenciar a primera vista la identidad de una empresa, sea cual sea. Esto le da a la organización valor de única y “personal”. Es en otras palabras el equivalente al ADN de una organización.

La imagen corporativa y/o imagen institucional aparece como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Equivale a la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo. Para definir la imagen corporativa nos quedamos con la acepción que le atribuye el carácter de una representación colectiva de un discurso imaginario. Por otra parte, la imagen como icono remite al significante visual.

- **La realidad.** Por realidad corporativa se entiende el conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución. Se trata de datos objetivos, hechos reales anteriores e independientes del imaginario creado. Entendemos el término como el

conjunto de condiciones empíricas en que se plasma su existencia real como agente social. Por ejemplo, su entidad jurídica, su estructura organizativa, sus funciones, su realidad económico-financiera, su integración social interna, el sistema de relaciones de comunicación interna y externa, etc...

- **Comunicación.** El término y concepto de comunicación debe distinguirse tanto del de realidad como el de identidad corporativa. La comunicación de la identidad no constituye un tipo de comunicado concreto, sino una dimensión de todo acto de comunicación. La comunicación identificadora tiene un carácter omnipresente que hace que el volumen de mensajes que se incluyen en el concepto de comunicación institucional, está representado prácticamente por la totalidad del corpus semiótico de la corporación. La identidad institucional es un contenido semántico adherido a todo tipo de significantes y que circula, por tanto, por la totalidad de los canales de comunicación, como directa o indirecta, propios de la corporación.
- **Identidad.** Actualmente, cuando se piensa en identidad corporativa se tiende a pensar erróneamente en tres casos muy concretos: que se trata de un simple apartado de la disciplina del diseño gráfico; que su objeto es sencillamente dotar a las empresas de simples “marcas” – a las que se confunde con logotipos –; que se debe establecer normas de aplicación de dichos signos de marca, pero que en la realidad se trata de pseudonormas, siempre repetidas, que no son sino la copia indefinida de un manual cuyo modelo está ya superado y no sirve a las necesidades reales de cada empresa en particular.

La identidad corporativa es un instrumento fundamental de la estrategia de empresa, de su competitividad, que sepan quién y qué está haciendo. Y la elaboración y la gestión de este instrumento operativo no es solamente cuestión de diseño, sino que constituye un ejercicio esencialmente multiinterdisciplinario.

La identidad corporativa es, en el plano técnico, un desdoblamiento de la “Marca”, y más exactamente,



*Imagen de Heiden Diseño MR*

de las marcas de identidad de los primeros artesanos, heredadas por los fabricantes y comerciantes de la era industrial – que a su vez eran originarias de las marcas de los antiguos alfareros – cuya etapa más significativa fue el corporativismo medieval. La disciplina de la identidad corporativa toma como núcleo de comunicación la Marca. La desarrolla exhaustivamente y la normaliza después de sus usos según el espíritu racionalista de la Bauhaus, y que hoy consideramos desde la perspectiva semiótica. Pero la identidad corporativa es una disciplina mucho más joven que el diseño de “marcas”. Por ejemplo, el logotipo-marca de Coca-Cola es de 1886; el de Pepsi Cola de 1898 o el símbolo de Mercedes Benz, de 1900.

Como diseñadores este punto definitivamente nos es más familiar, sin embargo muchas veces es el factor de fracaso de muchos proyectos culturales. La imagen la vamos a distinguir en dos vertientes.

*La imagen de la organización:* Debemos tomar en cuenta primeramente para quien estamos trabajando, pues finalmente el público será a quien evalúe con el proyecto. No es lo mismo hablar de un posicionamiento de marca si nos referimos a OCESA, Fundación Azteca, Museo Nacional del Virreinato, Casa de Cultura del Municipio de Acolman, Taller del Perro, Pánico de Masas o Ernesto Pérez, definitivamente el posicionamiento de marca es un factor determinante en el alcance que podamos obtener con nuestro proyecto. La marca, el slogan, el logotipo, pueden ser puntos a favor o en contra en el impacto social, también es cierto que a veces una marca o un nombre por grande que sea, puede ser convertirse en un factor en contra a lo que pudiéramos desear como imagen pública.

*La imagen del proyecto:* no podemos negar que el pero de quien respalda el proyecto es fundamental, sin embargo el proyecto en sí mismo debe tener cierta autonomía y personalidad propia, aún y esté ligado con la empresa que lo produce. Esta independencia podrá ampliar o llegar a otros públicos que de tomar en cuenta solamente a la organización, jamás llegarán. El proyecto debe generar entonces su propio público y en algunos casos bien podrá reforzarse con la marca que lo respalda.



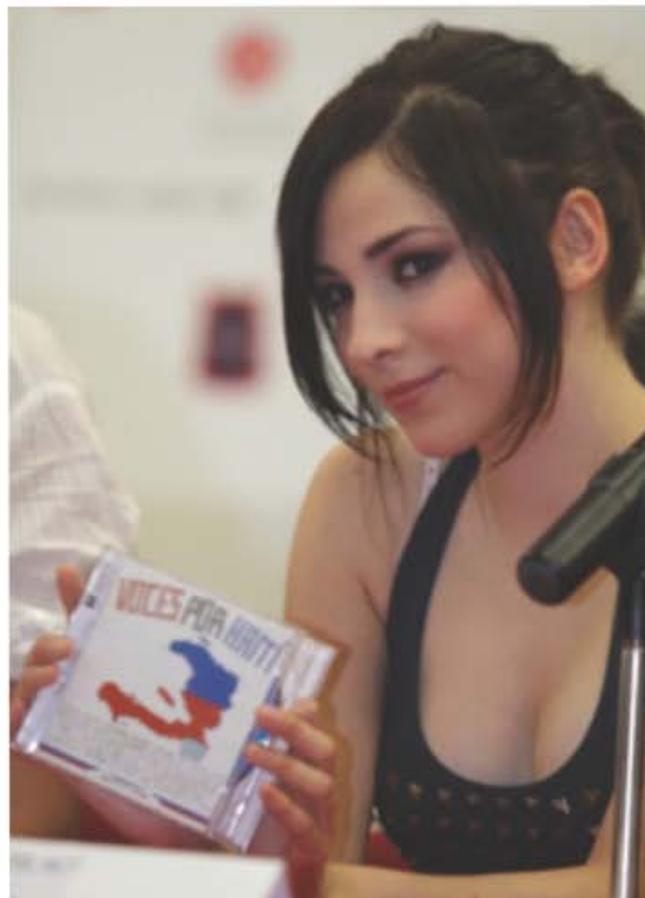
*Imagen clásica de la marca Coca-Cola*

Veamos dos ejemplos.

“!de p6nz6zo!” (se cambian “a” por “6” respetando el título del film), documental polémico que refleja la realidad de la educación en México y pone en evidencia que la sociedad mexicana pasa de panzazo en un sistema excluyente en el que no se logran aprendizajes para la vida. Y efectivamente ha sido polémico, no solo por su contenido o propuesta como proyecto cultural, digamos que el granito en el arroz fue su escritor y co-director Carlos Loret de Mola, quien a pesar de su fama como periodista no es muy querido por un amplio sector de la sociedad, y que en algunos casos precisamente provocó que más de uno dijera “no la veo”. En este caso la figura de Loret opacó incluso a la figura del Director Juan Carlos Rulfo, quien además de ser hijo del escritor Juan Rulfo ha desarrollado ya otros trabajos como “Del olvido al no me acuerdo”, también documental.



Cartel de la película “!de p6nz6zo!!



Rueda de prensa y ambulancia donada por “Voces por Haití”

Fotos: Heiden Diseño

Otro caso y contrario al anterior fue “Voces por Haití”, el cual incluyó un concierto en el Auditorio Nacional y la edición de un disco doble, del cual se depositarían íntegramente las ventas a la Cruz Roja Mexicana para apoyar la recuperación de Haití tras el terremoto de febrero del 2010. A un año de la tragedia Voces Por Haití logró recaudar \$3,794,363.19 y la cifra sigue sumando. En este proyecto se aprovecharon dos cosas, el objetivo (recaudar fondos para el pueblo haitiano) y el respaldo de la marca Cruz Roja Mexicana, que si bien no fue la única involucrada, si fue la más mencionada, dada la imagen que el público se ha formado de ella.



### 2.8.2 Políticas de comunicación

Las políticas de comunicación enmarcan los parámetros dentro de los cuales vamos a desarrollar la gestión de comunicación. Que sí y que no podemos hacer en materia de comunicación.

Esta comunicación la hemos de manejar en dos canales: comunicación interna y comunicación externa. La primera hace referencia a la manera en que nos vamos a dirigir a nuestros colaboradores dentro de la organización, que códigos y que medios podemos emplear. La comunicación externa es la vía con la cual nos vamos a dirigir al público ya sea que sea beneficiario o no de nuestro proyecto, es la imagen que la sociedad tendrá de nosotros y debemos cuidarla.

V eamos como ejemplo las políticas de comunicación interna y externa de Once TV México en el Apartado 2 y en las cuales observamos como determinan cuidadosamente el uso de la marca ONCE TV MÉXICO.

### 2.8.3. Previsión de Difusión

Cuando planteamos un proyecto cultural debemos prever como haremos la difusión, claro que esto estará sujeto a las políticas de comunicación y al presupuesto del mismo. Tendremos que considerar también las características de nuestro público para hacer de esta difusión un medio eficiente y eficaz.

### Plan de difusión:

- Identificación de cada grupo o público destinatario
- Mensaje que se quiere transmitir
- Diferentes tipos de canal de difusión planteados y su adecuación con los destinatarios, las finalidades y los contenidos del proyecto
- Cantidades respectivas de cada tipo
- Emplazamientos idóneos para la difusión según destinatarios elegidos
- Temporalización idónea para la difusión
- Encargo del diseño, producción y difusión
- Previsión del método de evaluación del impacto de la difusión
- Presupuestos de la difusión.

Hoy en día una alternativa confiable y realmente masiva puede ser el internet, pues además de ofrecer una alternativa de bajo costo podemos llegar a un número muy amplio a nivel global.

# PARAMÉDICOS

UNA SERIE BASADA EN HECHOS REALES



E S T R E N O  
AGOSTO 30  
JUEVES 10:30 PM

ONCE  
7VMÉXICO  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
TE HACE  
VER MÁS



En el apartado 3 presentaremos una serie de datos estadísticos que bien pueden ilustrar este contexto tomados de <http://www.merca20.com/datos-sobre-el-internet-en-mexico/>

De tal manera que podemos segmentar el público en Redes Sociales e identificar nuestro público objetivo bajo ciertos criterios como los que a continuación se enlistan. Muy parecidos a los elementos de identidad mencionados en el capítulo 1.

- Elaborar un perfil que determine dónde pasan su tiempo y cuáles son sus necesidades, para luego desarrollar mensajes que conecten de mejor forma con ellos.
- ¿Cuáles son los rasgos de personalidad, emociones, necesidades, intereses y frustraciones de mi audiencia?
- ¿Qué valor o beneficio le puedo ofrecer a esas emociones?
- ¿Cuáles son la demografía y características de mi **público ideal**?
- ¿De qué tipo de grupos, asociaciones o redes serían miembros?
- **¿Cuál es la red ideal?**
- ¿Desde dónde se conectan?
- ¿Qué sitios frecuentan para relacionarse, leer las noticias o simplemente divertirse?
- ¿Por qué visitan estos sitios?
- Observar sus mensajes, lo que comparten o aquellos sucesos o anuncios que han causado su admiración
- ¿Qué posts son los más atractivos?
- ¿Cuál atrae la mayoría de los comentarios?
- ¿Cuáles son los más útiles para tu público objetivo?
- ¿Qué discusiones protagonizan?
- ¿En qué está interesado mi público objetivo?
- ¿Cómo puedo llamar su atención?

La estrategia tradicional de mercadotecnia de “empujar” no funciona con las redes sociales. Por el contrario, se debe crear una estrategia de “jalar”, introduciendo contenido o conversaciones que puedan

interesar a la audiencia; de otro modo, simplemente no te escucharán.

Se debe transformar el perfil en una verdadera persona con características “personales” y no en un simple “negocio”; es decir, “humanizar” la trayectoria, objetivo y desarrollo de tu proyecto.

Cuando una organización realmente llega a conectarse con su público encontrará que sus interacciones requieren menos esfuerzo, que recibe más “ruido” y que genera el denominado “**efecto viral**” del marketing.

En internet tenemos dos opciones de difusión, gratuita y con presupuesto, esto debe evaluarse también de acuerdo con el proyecto y las posibilidades de la organización.

## **2.9. Organización del Proyecto.**

### **2.9.1. Estructura y Recursos Humanos.**

Una organización cuenta con diversos tipos de recursos que le permiten funcionar y alcanzar sus metas. Los empleados, trabajadores y colaboradores son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos de una entidad.

Algunas personas tienen la creencia de que la estructuración de un equipo es una simple cuestión técnica basada en organigramas, sin embargo, la constitución de un equipo según Rosello (2008), parte de una base filosófica y de una voluntad de orientar la organización de acuerdo con unas ideas de lo que se quiere conseguir.

#### ***Tabla de la estructura organizativa y recursos humanos (Reyes 2010):***

##### *Estructura de la organización formal*

- Organigrama
- Funciones asignadas
- Justificación del modelo de estructura de la organización
- Evolución y resultados de modelos organizativos anteriores
- Modelo organizativo al que aspira la organización en un futuro

##### *Funcionamiento interno de la organización*

- Obtención y circulación de la información

- Sistema de toma de decisiones
- Mecanismos de coordinación ejecutiva
- Circuito administrativo
- Mecanismos de resolución de conflictos
- Otros

#### *Personas necesarias para el desarrollo del proyecto*

- Estructura permanente (número, identificación y jerarquía)
- Estructura temporal
- Perfiles, categorías y funciones (catálogo de puestos de trabajo)
- Criterios y forma de selección de personal

#### *Criterios sobre el tratamiento de recursos humanos*

- Integración en el equipo y en el puesto de trabajo
- Trabajo en equipo
- Participación. Control de calidad
- Estilo de dirección. Coordinación y liderazgo
- Formación prevista para todas las personas que integran el equipo
- Otros

#### *Previsión de la evaluación del trabajo del equipo*

- Indicadores de eficiencia del funcionamiento del equipo
- Mecanismos de evaluación
- Temporalización

### **2.9.2. Infraestructura y factores técnicos**

Infraestructura es el acervo físico y material que permite el desarrollo de la actividad económica y social, es el conjunto de fenómenos económicos o estructurales que constituyen la base de una actividad.

En términos del tema, infraestructura es el conjunto de aspectos materiales que necesitamos para el buen desarrollo de nuestro proyecto, y para entenderla mejor, Rosello (2008) nos plantea la siguiente tabla:

#### **Factores Infraestructurales y técnicos.**

*Relación y descripción de las infraestructuras en los diferentes aspectos y momentos del proyecto.*

- Espacios, locales
- Mobiliario, instalaciones.
- Equipamiento tecnológico propio de las actividades
- Material administrativo y otros

#### *Planimetría de los espacios principales*

##### Régimen de consecución

- Propio
- Alquiler
- Compra
- Préstamo
- Intercambio
- Otro

##### Previsión de movilidad, adaptabilidad y polivalencia

- Calendario de uso de cada elemento técnico

##### Previsión de mantenimiento

- Responsabilidad
- Localización
- Temporalización

#### *Métodos de control de las infraestructuras y equipo técnico*

#### *Previsión de la evaluación del funcionamiento de los requisitos técnicos*

#### *Presupuesto del total de factores infraestructurales y técnicos*

A lo anterior será bueno agregarle “previsión de depreciación y previsión de bajas del equipo” y para el punto de planimetría debe considerarse también el factor “donación” pues suele ser de gran utilidad, aunque en ocasiones puede resultar una limitante en sí mismo, ya que quien lo dona puede establecer cláusulas en el uso del inmueble.

### 2.9.3. Economía del proyecto

La gestión económica y financiera abarca toda la actividad contable del proyecto, así como la captación de los recursos: el presupuesto, equilibrio presupuestario, aportaciones monetarias o no monetarias de patrocinadores o instituciones públicas, estados de cuenta, balances, control de ingresos y egresos, nómina, plan de patrocinio, captación de recursos, deducción de impuestos, etc.

Por factores económicos y financieros tenemos según Rosello (2008):

#### **Presupuesto detallado por partidas.**

##### *Fondos previstos y su procedencia*

- Fondos propios
- Fondos adicionales externos: subvenciones, ayudas, prestaciones, aportaciones, donaciones, otros.
- Ingresos previstos: taquilla, venta de productos, cuotas, abonos, derechos, alquileres, sorteos y otros.

##### *Gastos previstos y su destino*

- Costos fijos o estructurales (personal, funcionamiento de la organización, impuestos, mantenimiento general, etc.)
- Costos variables en función de la actividad (personal contratado expresamente, pagos por la actividad, comunicación, difusión, etc)

##### *Plan de tesorería*

- Calendario previsto de ingresos
- Calendario previsto de egresos
- Medidas para compensar los posibles desajustes: préstamos, endose de facturas, etc.

##### *Control y gestión de presupuesto*

- Métodos establecidos, periodicidad y participantes implicados en el control del presupuesto.

*Datos sobre la rentabilidad social del proyecto en relación con los objetivos marcados en él.*

- Creación de puestos de trabajo consolidados.
- Consolidación e nuevas inversiones de carácter

permanente (equipamiento, etc.)

- Efectos económicos secundarios
- Otros.

##### *Plan de patrocinio*

- Agentes
- Prestaciones
- Contraprestaciones

### 2.9.3.1. El Presupuesto

El presupuesto, según Figueroa (2005) es la expresión monetaria de todos los gastos necesarios para la ejecución del proyecto, ¿Cuánto necesitamos?

En general, se identifican 3 tipos de costos:

#### 1 - Inversión:

Expresa los costos destinados a la adquisición de bienes durables y que necesariamente se requieren para ejecutar el proyecto tales como equipamiento o infraestructura que queda instalada. Normalmente se realizan solamente una vez por cada ítem durante todo el ciclo de vida del proyecto, a menos que a lo largo del proceso algún equipo falle o sufra algún daño irreparable o no se haya previsto adecuadamente los elementos necesarios para la producción.

#### 2 - Operación:

En este ítem se incluyen insumos y gastos menores que se deben realizar durante el transcurso del proyecto: Materiales de oficina, materiales de trabajo para los alumnos, arriendo de equipos, transporte de personas o materiales, viáticos, propinas, "mordidas", en resumen todos aquellos gastos fungibles y que no son perdurables en el tiempo.

#### 3 - Personal:

Es decir costos en honorarios a las personas que dedicarán tiempo en la ejecución del proyecto, podríamos hacer la siguiente distinción:

| Según perfiles de actividad: |
|------------------------------|
| - Profesionales              |
| - Técnicos                   |
| - Administrativos            |
| - Auxiliares                 |

|  |
|--|
| Según rol u horas de dedicación al proyecto: |
| - Coordinador general                        |
| - Asistente de coordinación                  |
| - Secretaria                                 |
| - Asistente de producción                    |



### 2.9.3.2. Procedencia y financiación

#### Los aportes propios

Los aportes propios o aportes de terceros, son todos aquellos recursos de tipo económico, materiales o humanos que no van con cargo a lo solicitado en el presupuesto del proyecto, sino que son aportados por la propia institución o bien por personas o agentes externos. Cuando se trata de aportes que realizarán agentes externos se les puede entender como auspicios o patrocinios.

Los aportes propios constituyen una fortaleza en la presentación de proyectos ya que indican un grado de compromiso y confianza en sus resultados. Deberán ser debidamente respaldados con cartas de compromiso u otros documentos que los certifiquen.

#### Donaciones

La donación es un recurso muy buscado, sobre todo si se cuenta con la posibilidad de extender comprobantes fiscales “deducibles de impuestos”, en los cuales la organización donante podrá redirigir su aportación tributaria en favor de una causa que si bien puede ser de impacto social (una buena causa), le puede generar imagen, y en algunos casos un rendimiento monetario. Cabe señalar que dada la corrupción y evasión fiscal generada en este tipo de financiamiento, la ley ha previsto algunos candados, por ejemplo: En México una empresa puede donar solo el 7% de la utilidad “declarada” al SAT, luego entonces las donatarias tendrán que competir precisamente por ese 7% y es un hecho que la competencia es bastante alta, además quienes se dedican a captar esos fondos normalmente lo hacen por un porcentaje del donativo obtenido, que va del 5% al 40% (hay casos en donde gana más el captador que la entidad donataria o a veces, hay que dar un porcentaje a la persona que otorga el donativo de la empresa donante), así que son los captadores quienes hacen la competencia aún más grande.

### 2.9.3.3. Rendimiento del capital o rendimiento social.

“Win to win”, se dice en el ámbito financiero y se ejemplifica regularmente con un par de dados con todas las caras en “seis”.

Desde el punto de vista administrativo todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que

espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

El plan necesariamente debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos. Es obvio que todo plan en el cual los resultados sean menores que los insumos es totalmente absurdo.

Si bien lo anterior en muchas ocasiones no aplica en términos de proyectos culturales, sobre todo cuando se trata de proyectos personales o de colectivos independientes, en donde el objetivo que mueve al proyecto es simplemente “crear”. Quienes nos desarrollamos en áreas culturales muchas veces lo único que queremos es que la gente vea nuestro arte y es también muy válido y en términos de rendimiento si logramos el objetivo, obtenemos el resultado deseado y algo ganamos, aunque no sea dinero o un bien tangible.

Sin embargo, si el proyecto cultural que pretendemos realizar lo enfrenta una institución o una marca, seguramente veremos la necesidad de plantear la utilidad del mismo. Debe advertirse que los resultados pueden ser de tipo no económico sino social, y van siempre en función de los objetivos planteados en un inicio y que deberá dar solución permanente o temporal a la necesidad que impulsó la idea y el proyecto en su momento. Un proyecto cultural “rentable” debe tener beneficiarios.

Para plantear este rendimiento debemos hacernos algunas preguntas como:

- ¿Cuál será la población beneficiada?
- ¿Cuántos son los beneficiados con el proyecto?
- ¿Qué va a ganar la población con el proyecto?
- ¿Cuánto o qué va a ganar la organización gestora del proyecto?
- ¿Cuánto o qué va a ganar la organización solicitante del proyecto?

- ¿Cuánto o qué van a ganar el o los patrocinadores?
- ¿Podrá ser autosustentable el proyecto?

## 2.10. Factores éticos

En términos generales la ética, es una rama de la filosofía y los actos humanos que se realizan por la voluntad y libertad absoluta, de la persona. Todo acto humano que no se realice por medio de la voluntad de la persona y que esté ausente de libertad, no ingresan en el estudio o campo de la ética.

Este es un punto relevante, ya que la ética, versa sobre el acto bien o mal realizado. Por lo mismo, si una persona actúa incorrectamente, pero lo hizo bajo presión o en ausencia de libertad, para escoger, no se puede hablar de un acto humano. Mejor dicho, de un acto humano incorrecto.

El hombre está llamado a realizar actos buenos. Los cuales nos son guiados, por medio de las normas, los valores y la conciencia. Lo cual nos clarifica, que actos son correctos e incorrectos.

En términos de gestión cultural se sugiere atender a los principios éticos antes de comprometernos a desarrollar cualquier tipo de proyecto. Debemos ser congruentes con la naturaleza de la organización que lo encarga, las necesidades sociales y con nuestra propia condición humana.

En general los proyectos culturales en esencia podemos entenderlos como “buenos” pues su fines dan respuesta a diversas necesidades sociales, como ya hemos visto anteriormente, sin embargo en ocasiones nos encontramos ante eventos polémicos y bien podemos detenernos a evaluar el factor moral o ético. Por ejemplo aquellos en donde se daña el medio ambiente, se provoca daño físico o psicológico al público o a los participantes del proyecto, donde se atenta contra los animales, en donde se involucra a niños, eventos en donde se favorezca la discriminación o donde se atente contra ideologías, entre otros. Por ejemplo tenemos el caso de las corridas de toros, que si bien se encuentran dentro del marco legal en diversas partes del mundo, incluyendo el Distrito Federal, han generado polémica varios sectores de la sociedad y para muchos, resulta un acto de tortura más que un acto cultural. Es responsabilidad del gestor evaluar la necesidad de llevar a cabo este tipo de eventos o no, sin embargo resulta incongruente

# La Tortura



# NO es Arte ni Cultura

*Imagen utilizada por grupos pro-animal  
en rechazo a eventos de tauromaquia*

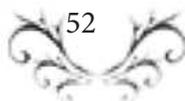
que instituciones como la Cruz Roja, cuyo principio fundamental principal es el de “Humanidad”, promueva este tipo de eventos con la finalidad de obtener recursos.

## 2.11. Factores específicos variables.

Es difícil proponer un guión específico en cuanto a los factores que intervienen en el desarrollo de un proyecto, ya mencionamos los más importantes y los que de alguna manera intervienen si no en todos, sí en la mayoría de procesos. Y solo se presentan algunas ideas sobre ciertos factores como en el caso de la ética, aunque puede haber muchos otros factores por tratar.

Cada caso de gestión cultural, conlleva sus propios temas y necesidades con un carácter de personal, sin embargo la estructura es en términos generales la base para todo tipo de proyecto.

Podremos encontrarnos frente a casos en donde los factores puedan ser muchos otros, como ambientales, étnicos, educativos, filosóficos, deportivos, de seguridad, alimenticios, usos y costumbres, de



prevención y un largo etcétera. Sin embargo se sugiere tomar las previsiones necesarias para cada caso y disminuir así las posibilidades de fracaso de nuestro proyecto.

## 2.12. Requisitos de un buen diseño de proyecto cultural

### Justificación del diseño

Como hemos visto a lo largo de este documento, el buen diseño de un proyecto, reduce los riesgos y la incertidumbre del mismo. Rosello (2008) nos presenta una serie de puntos que justifican el diseño del proyecto:

- Optimizar recursos para conseguir máximos resultados.
- Orientar nuestras acciones desde el principio.
- Romper viejos esquemas de planificación.
- Hacer un proceso de reflexión, y realización de ideas
- Establecer prioridades, criterios y actitudes comunes
- Generalizar las prácticas de seguimiento y control
- Disponer de un documento escrito que perdura
- Facilitar la participación de todo el equipo
- Estimular y cohesionar a los profesionales
- Mostrar un método de trabajo a las personas que se incorporan
- Movilizar diferentes agentes en un proyecto común
- Ofrecer una imagen de seriedad y profesionalidad.

Así también podemos recuperar del trabajo de Rosello los requisitos básicos (o al menos deseables) que debe incluir un buen diseño de proyecto:

- Permitir la toma de decisiones
- Tener perspectiva de globalidad
- Ser coherente entre las fases

- Ser fruto de un proceso anterior y origen de uno posterior
- Tener una perspectiva de largo plazo
- Tener una duración definida o ciclo de vida en el marco de organizaciones o instituciones de existencia continua
- Ser realista y consecuente con el contexto
- Tener un fuerte componente de originalidad y renovación
- Estar abierto a la participación de otros agentes
- Conocer los principios ideológicos que nos guían
- Establecer una temporalización del proyecto

### Conclusión

En este segundo capítulo es de alguna forma el más importante de esta tesis, pues contiene el cuerpo teórico que va a definir el desarrollo de cada uno de los proyectos.

De acuerdo con el planteamiento de los objetivos, este capítulo cumple precisamente con el propósito de vincular el desarrollo profesional del diseñador que pretenda integrarse al campo de la gestión de proyectos, con otras disciplinas como el Derecho y la Administración, principalmente, y esto a su vez va complementando las posibilidades planteadas en el capítulo 1, en donde se observa también cierta relación con la Psicología y la Sociología, entre otras.

Con este capítulo lo que pretendemos es demostrar que el conocimiento vinculado de diversas áreas puede resultar no sólo enriquecedor desde el punto de vista cultural, sino que además pueda ponerse en práctica, genere experiencia y sea significativo para quién lo ejecute, desde un plano constructivista.

Nos hemos centrado principalmente en el modelo administrativo, pues hemos encontrado significativos puntos de convergencia con el proceso de producción, al que ya estamos habituados, y a su vez lo complementa al ser una técnica especializada en la obtención de resultados.

Ahora bien, como diseñadores podemos integrarnos a un proceso de gestión o podemos dirigir un proceso de gestión, es por ello que proponemos precisamente la necesidad de conocer ambos campos para un mejor

desempeño. Por otra parte el hecho de situarse en una escala alta del organigrama, nos obliga en cierta forma a relacionarnos con otros iguales y estos no siempre son diseñadores o afines, por lo que hablar en sus términos o entenderlos nos pone en cierta ventaja para desarrollar nuestro trabajo o nos abre puertas que tal vez más adelante necesitemos.

Todo lo que hemos revisado en este capítulo no es otra cosa que los elementos a considerar para el buen planteamiento de un proyecto, ya que de no hacerlo adecuadamente los resultados que vamos a obtener no son nada confortables.

Un buen planteamiento, ordenado y tomando en cuenta la mayor cantidad de variables nos va a eficientar los resultados acercándonos al logro en medida de que hagamos una buena administración desde el principio.

Debemos tomar en cuenta que normalmente no vamos a actuar solos o como entidades únicas en estos procesos y si estamos a cargo la responsabilidad del resto del equipo, así como de los recursos depende de nosotros. Esto quiere decir que si actuamos por puro “instinto” o como me “imagino” las cosas, pongo en riesgo el tiempo, el esfuerzo, el capital y la reputación de los demás, de la organización y del posible organismo que encarga el trabajo o de los patrocinadores.

Cabe mencionar que esta es una metodología sugerida y se agrega a otras ya conocidas, de tal forma que es responsabilidad de quien se propone iniciar un proyecto, definir si son estas las variables o factores que ha de tomar en cuenta o, si es necesario por las características de su proyecto agregar otras que en esta tesis no se mencionaron. Lo que si les sugerimos y reiteramos es pensar en todo, y si se puede, tener siempre un “plan B” para que no nos quedemos varados en algún punto de la producción.

En resumidas cuentas, debemos recordar los tres conceptos base de este capítulo: **prever**, **planear** y **organizar**, de esta manera será más fácil plantear cualquier proyecto.



## CAPITULO 3. ELEMENTOS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Las actividades son la materialización del proyecto. A veces llegan a ser el momento en que mejor se define y se entiende éste. Se trata de un conjunto ordenado y coherente de decisiones que haremos a fin de alcanzar los objetivos definidos y de acuerdo con la planeación.

Las actividades son consecuentes con el contexto, los contenidos, los objetivos y las estrategias planteadas.

### 3.1. La integración de recursos

La fase de ejecución del proyecto se refiere a la puesta en marcha de las acciones estipuladas o previstas en nuestra planificación. Supone que se han logrado los recursos necesarios luego de que el proyecto ha sido presentado exitosamente ante una o varias fuentes de financiamiento. Esta fase puede ser entendida también como de administración de proyectos (incluso hay autores que de alguna manera empatan los conceptos de “gestión” y “administración” como si fuesen sinónimos), y si bien es posible que el proyecto haya sido presentado de manera individual, es decir, como persona natural, en esta parte nos referiremos al caso en que el proyecto es presentado y llevado a la práctica por una institución, organización o persona jurídica.

Por otra parte, de no haber sido presentada para financiamiento, por lo menos sabemos que contamos con los recursos necesarios para la ejecución y los objetivos son alcanzables.

Esta etapa es lo que en el capítulo 2 presentamos como la parte dinámica del proceso administrativo, es enfrentarse a la realidad y por lo tanto es precisamente donde debemos integrar el conjunto de recursos que mencionamos antes: recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, así como la mayoría de las relaciones que requerimos para la ejecución, sin embargo aún en esta etapa y dadas las características de todo proyecto social, debemos mantenernos flexibles y abiertos para integrar, o eliminar, recursos de último momento.

Al interior de estos recursos y entre sí, existen procesos de diversa naturaleza y complejidad que el equipo a cargo del proyecto deberá saber reconocer y administrar adecuadamente en función del éxito. Si bien se podría sostener que la responsabilidad directa por los resultados en la administración del proyecto recae en el coordinador, en verdad es preciso establecer que tal responsabilidad debería ser compartida con los demás miembros del equipo en

tanto que se entiende que al interior del mismo se han definido roles y responsabilidades específicas.

### Recursos Humanos

Como ya vimos en el capítulo 2, la integración del recurso humano estará definida por la naturaleza del proyecto y el capital con el que contamos (sobre todo si será personal remunerado).

¿Pero cuál es la manera ideal para integrar al personal?

Primero debemos tomar en cuenta que el primer individuo integrado somos nosotros mismos, pues el proyecto si bien puede no ser nuestro (por encargo), al final del día sí lo haremos nuestro y asumiremos la responsabilidad de este.

Ahora bien, de acuerdo con nuestra planeación nos haremos tres preguntas básicas

- ¿A quién o a quiénes necesitamos?
- ¿Qué perfil o perfiles necesitamos?
- ¿A cuántos necesitamos?

La primera respuesta regularmente tiene nombre y apellido, y responde casi siempre a los colaboradores centrales del proyecto. Es gente que de alguna manera ya conocemos o conocemos su trabajo y confiamos en ellos. Cabe mencionar que no necesariamente tienen que ser “amigos”, pues lo que buscamos son resultados y la persona ideal es a quien invitamos a participar. Debemos tomar en cuenta en este punto, una vez más la capacidad de recurso que tenemos, pues si tenemos para pagar los servicios de estas personas no habrá problema, pero si se trata de una actividad limitada o no lucrativa, tenemos que recurrir a colaboradores que quieran trabajar sin remuneración, no por ello menos comprometidos.

La segunda cuestión responde a individuos con características cualitativas específicas, habilidades, formación, capacidades, etc., por ejemplo: bailarines, camarógrafos, maquillistas, abogados, niños, personas con capacidades diferentes, gordos, artesanos o incluso podemos integrar animales para fines específicos (sin vulnerar o denigrar a nadie).

Por último la pregunta tres es de cierta forma la más impersonal, pues cuantifica al personal en grueso que necesitamos, aquí involucramos no solo al personal especializado como en el párrafo anterior (¿a cuántos acróbatas?, por ejemplo) sino también al personal de limpieza, ayudantes generales, auxiliares administrativos, etc.

**ZOMBIE**  
*Walk*

**SÓLO  
FALTAS  
TÚ**

**SEGUIMOS RECLUTANDO A LOS  
MEJORES ZOMBIES DE MÉXICO**

**LA CONVOCATORIA CIERRA ESTE  
HOY MARZO.**

**CONTACTO@ZOMBIEWALK.MX**

**LA INMORTALIDAD LOS ESPERA  
MÉXICO D.F. 2013**

*TROPICAL FOREVER*

*Convocatoria para integrar actores (zombies) para "La Serie Gratis"*

Existen diversas formas para integrar a los colaboradores de nuestro proyecto, puede ser invitación directa, casting, anuncio en bolsa de trabajo o publicaciones; todo dependiendo de a quién buscamos.

No olvidemos que en la mayoría de las veces vamos a requerir la participación de colaboradores externos, que servirán como apoyo o vínculos para agrandar nuestra red de relaciones.

En el cartel anterior tenemos el ejemplo de una convocatoria hecha por “Zombie Walk” para interesados en participar en el capítulo de horror de la serie de Tropicál Forever, en este caso los “zombies” seleccionados fueron totalmente voluntarios.

### **Recursos materiales y financieros**

En cierta forma todos lo que necesitemos a va a ir en función del recurso que tengamos. Por ello vamos a determinar esta relación de la siguiente manera:

- ¿Qué necesitamos? - ¿Cuánto necesitamos?
- ¿Cuánto tenemos? - ¿Para qué nos alcanza?

Parece desalentadora esta relación en muchas ocasiones, pero tenemos que ser realistas y no despegar los pies de la tierra. Claro que si no tenemos el recurso pero tenemos el propósito de hacer realidad nuestro proyecto cueste lo que cueste, pues debemos conseguirlo y como ya mencionamos en el capítulo dos, existen diversas formas de financiamiento.

Todos los recursos deben estar bien definidos y contemplados en el presupuesto.

Observamos pues que el propio Gobierno Federal y/o Estatal, a través del CONACULTA es el principal impulsor de programas de financiamiento para proyectos culturales y el fomento de la cultura y las artes, de igual manera existen organizaciones privadas que pueden representar valiosos aliados en el desarrollo de proyectos, tal es el caso de Fundación Jumex, Fundación Carlos Slim o Nacional Monte de Piedad, entre muchas otras. Todo está en presentar bien y debidamente el proyecto para poder convencer a los benefactores o patrocinadores potenciales.

### **3.2. La dirección en la ejecución.**

Recordemos que en el capítulo 2 mencionamos que “en quién dirige, recae la responsabilidad y a su vez la autoridad”, sin embargo, esta responsabilidad y autoridad será sí propia del Director, pero “compartida”

con los responsables de cada una de las áreas de acción, llámese Coordinadores o Jefes de área.

Toda persona que tenga bajo su responsabilidad recursos económicos, materiales y financieros además de un grupo humano para alcanzar objetivos, es un administrador independientemente de su nivel de autoridad, su área de responsabilidad o del nombre del cargo (coordinador, supervisor, responsable, etc.)

La función administrativa tal vez sea una de las más complejas en los procesos administrativos. En el modelo burocrático tradicional de administración, la toma de decisiones recae en el nivel directivo o de jefatura que posee la autoridad necesaria para aplicar los cambios, tomar las decisiones y comunicarlas a los subalternos en la forma de órdenes.

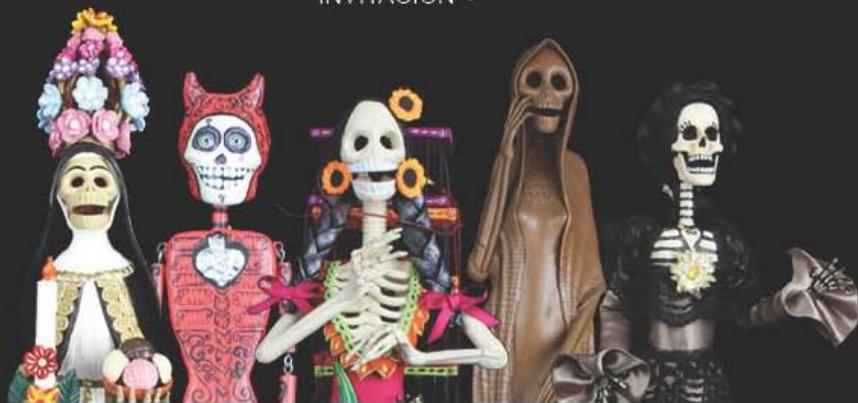
La tarea principal del administrador es la ejecución exitosa del proyecto y la materialización de los resultados esperados, esto se logrará siempre administrando personas, recursos y procesos, en donde en primer lugar, el pleno desarrollo de las capacidades de las personas resultará un factor estratégico clave a considerar.

Un aspecto fundamental en la administración de personal es que deberán existir determinadas condiciones para el éxito y el logro de los objetivos: motivación, incentivar y capacidades.

Tanto desde el punto de vista de la motivación como de las capacidades, el proyecto puede ser comprendido como una oportunidad para la movilización de recursos en torno a objetivos de interés común. Es fundamental que todos los involucrados en el equipo de trabajo caminen para el mismo lado. Una gestión deficiente en estos aspectos es responsable de la generación de rumores y comentarios, impide un funcionamiento óptimo del equipo y las personas se limitan a labores instrumentales, actividades puntuales y asistémicas, en el mejor de los casos, en otros, simplemente no se hace nada o incluso se boicotea el proyecto mismo.

En el modelo administrativo tradicional existe una clara diferencia entre el nivel decisorio y el de implementación o nivel operativo. Sólo una minoría utiliza sus conocimientos, experiencia, creatividad y capacidad para tomar decisiones. En este esquema de trabajo, el nivel operativo solo ejecuta las órdenes bajo una lógica de disciplina y autoridad. Esta forma de trabajar desaprovecha buena parte del potencial de las personas y conlleva algunas consecuencias negativas en el desempeño de los colaboradores del equipo de trabajo o empleados.

INVITACIÓN >



1er FESTIVAL

## El Sentir de las Calaveras

PORQUE LA VERDADERA MUERTE ES EL OLVIDO

PANTEÓN CIVIL DE DOLORES, MÉXICO, D. F.

29. OCT. AL 2. NOV. 2011 11:00 a 21:00 hrs.

Ven a conocer el regalo que es la vida a través de nuestro festival, que honra la memoria de nuestros seres queridos en ofrendas, fotografías, cine, música, teatro y literatura en uno de los escenarios más representativos de esta festividad en el país: La Rotonda de las Personas Ilustres dentro del Panteón Civil Dolores.

Contaremos con la presencia de: Instituciones Culturales, Universidades que imparten la asignatura de Diseño Gráfico y personalidades con amplia experiencia del tema.

### Premiación Concurso Nacional de Fotografía

"PORQUE LA VERDADERA MUERTE ES EL OLVIDO" 29. OCT. 2011 17:00 hrs.

### Entrega de reconocimientos 2. NOV. 2011 13:00 hrs.

El Lic. Demetrio Sodi, Jefe Delegacional en Miguel Hidalgo y la Lic. Isabel Barraza, Directora de El Sentir de las Calaveras presidirán la entrega de reconocimientos.

[www.elsentirdelascalaveras.com](http://www.elsentirdelascalaveras.com)

Visita nuestra página para enterarte de los eventos propios de las capitales de los Estados, las Instituciones participantes en la Ciudad de México, así como material novedoso y atractivo (galerías fotográficas, entrevistas, sugerencias para disfrutar estas fechas).



Convocatoria del festival cultural "El sentir de las Calaveras"

Estas consecuencias pueden ser:

- Quienes se desempeñan a nivel operativo no se sienten tomados en cuenta, por lo tanto realizan un trabajo que lo sienten impuesto, no lo sienten propio.
- Se reducen los niveles de compromiso.
- Se reducen las posibilidades de que las personas mejoren su desempeño.

Por ello el Administrador del proyecto debe observar y potencializar las habilidades y capacidades de sus colaboradores y hacerlos parte del proyecto. La función directiva debiera ser comprendida entonces como aquella encargada de conducir los procesos, en donde el concepto de dirección adquiere más la connotación de orientación que la de mando o imposición vertical de órdenes.

### 3.2.1. La gestión participativa

Para Figueroa (2005), la gestión participativa es un estilo de dirección y administración considera que la participación de todos los involucrados en la toma de decisiones y en los procesos de administración o ejecución de las acciones. Si bien en la definición de roles existirá un Encargado de Proyecto, Responsable o Coordinador General, las decisiones tomadas en equipo valoran la participación como un factor que enriquece la calidad de las acciones.

- Supone la consideración de todas las opiniones o visiones en virtud de lo cual se optará por lo más conveniente.
- Permite que las responsabilidades sean compartidas y no recaigan sobre una sola persona.
- Supone un clima de colaboración, comunicación, compromiso y transparencia.
- La conducción de procesos recaerá en buena medida en el equipo y en una correcta asignación de roles.
- Incentiva y establece cauces en virtud del despliegue de capacidades personales y/o profesionales.

En el modelo participativo, la función directiva será entonces concebida más como de articulación y coordinación de los recursos, las funciones que

desarrollan las personas y los procedimientos necesarios de cumplir para el éxito del proyecto.

### 3.2.2. Autoridad y Liderazgo

En cierta forma ambos conceptos pueden parecer similares, y en función de su acción aún más, pues quien se encuentra al frente de una organización se supondría que cuenta con ambas características. Pero en esencia son conceptos totalmente diferentes. Veamos primeramente el significado de cada uno

#### Autoridad

Según Prado (2011). El término “autoridad” tiene origen romano y era comúnmente concebido como parte de una trilogía que incluía la religión y la tradición. El vocablo autoridad --autoritas-, proviene del verbo augere que significa aumentar. En este primer significado, se considera “que los que están en posición de la autoridad hacen cumplir, confirman o sancionan una línea de acción o de pensamiento”.

En el sentido moderno del término, la autoridad se ha definido de varias formas: como atributo de una persona, cargo u oficio que otorga un derecho a dar órdenes; como una relación entre los cargos de superior y subordinado; como una cualidad que hace que una orden se cumpla, y como base de un comportamiento. Además de la variedad de definiciones, el concepto de autoridad también se puede abordar desde varios niveles. En la amplitud del ámbito sociológico existen varias relaciones que pueden ser consideradas de autoridad: dentro de una organización administrativa, dentro del gobierno o como autoridad académica (en este último sentido es sinónimo de “preparación” o “competencia”).

Entonces, la autoridad se refiere a “la facultad que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.”

En general: “Es el Derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer”.

#### Tipos de autoridad

- a. Autoridad formal. Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre



CRUZ ROJA  
MEXICANA

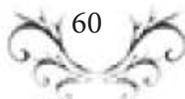
**Intégrate a la  
Coordinación de Veteranos  
y festeja con nosotros  
100 años de Servir a México**



**Coordinación Estatal  
Estado de México**

**Regístrate o pide informes en  
tu Delegación y por e-mail  
[victor\\_eco1@rocketmail.com](mailto:victor_eco1@rocketmail.com)  
[victor\\_eco2@rocketmail.com](mailto:victor_eco2@rocketmail.com)  
(aplica para socios activos o inactivos)**

*Otro ejemplo de convocatoria como parte del proceso de integración bajo un esquema de Dirección Participativa*



otras personas o subordinados. Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas, y puede ser:

- Lineal: cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
  - Funcional: ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.
- b. Autoridad operativa. Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, son más bien da facultad para decidir sobre determinados acciones, ejemplo: autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto
- c. Autoridad técnica o staff. Nace de los conocimientos especializados de quien la posee. Es aquella que se tiene razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia, es la autoridad del profesionista, del técnico, operativo-experto, cuyas opiniones se administren por reconocerles capacidad y/o pericia.

## Liderazgo

Es la capacidad de influir en el otro (positiva o negativamente) para el logro de un fin, común y humano. Por él podemos lograr que las personas hagan las cosas que deseamos de manera voluntaria sin ejecutar el poder y la autoridad.

Liderazgo es el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, inteligencia, poder de convencimiento, facilidad de palabra, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, empatía, y sobre todo mucho corazón, para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos y estimulándolos para alcanzar las metas deseadas, haciendo que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad:

- El líder carismático*, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes.
- El líder tradicional*, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo.
- El líder legal*, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

## CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER, Según Chiavenato (1993)

Entendemos el líder por las siguientes características.

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- Conocimiento y habilidad, debe ser una persona capacitada.
- Preocupado, trata a la gente como personas, como un talento que hay que potenciar.
- Tiene visión, objetivos; horizonte fijo, sentido de dirección.
- Abierto al cambio
- Proactivo: La proactividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades. Se trata de tomar un sueño y realizar todas las acciones que sean necesarias para que se pueda cumplir. El Proactivo influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones, crea caminos si es necesario y actúa en la incertidumbre, es decir, no se pasma frente a ella.

Para el Proactivo no basta con proponer ideas, hay que convertirlas en acciones reales, romper la barrera estática del imaginar y el soñar, e ir hacia el actuar. Es sumar acción e imaginación de manera continua y simultánea.

- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc. .
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

- Un individuo (cualquiera) puede tener la capacidad para ejercer un liderazgo y hasta dirigir sin tener ningún tipo de nombramiento. No es legítimo.
- Un jefe puede tener autoridad “legal” por imposición o nombramiento. El resultado es que los participantes de la organización harán las actividades simplemente por “tener que hacerlas” y los resultados serán limitados.
- El escenario Ideal es cuando una persona legitima su liderazgo demostrando capacidad para el puesto, conocimiento de la actividad y reconocimiento formal para el ejercicio de su puesto. Adquiere en sí misma la autoridad y los resultados obtenidos serán, con mayor certeza los esperados en el planteamiento del proyecto.

*Importancia del liderazgo.* Según Chiavenato (1993)

- Es importante por ser la capacidad de para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.
- Unificar habilidades de los miembros del grupo.

Dentro del ámbito administrativo una manera de llamarle al líder es “**coaching**”, tema que se sugiere revisar y se incluye en el apartado 4.

Ahora bien, ya que podemos diferenciar los términos de “autoridad” y “liderazgo”, entendemos que no necesariamente uno implica al otro, sin embargo lo deseable en un Gestor es que tenga ambas cualidades.

Veamos distintos escenarios en el cuadro inferior de la página, un versus entre un jefe y un líder.

- Un jefe puede incluso no tener ninguna, ni autoridad ni capacidad de liderazgo y los resultados serán un total fracaso.

### 3.2.3. Motivación e incentivación

Es importante considerar que para que nuestro equipo funcione adecuadamente debe obtener algo a cambio y esto no implica necesariamente un pago económico.

Se sugiere que los individuos al integrarse a un proyecto, en este caso cultural, deben ser de carácter “voluntario” aun siendo “remunerados”, según criterios de la Cruz Roja. Esto significa que deben estar motivados desde un inicio a realizarse personal o profesionalmente a través del proyecto al que se están sumando, de esta manera garantizamos su participación entusiasta y una mayor eficiencia en los trabajos que realicen.

Sin embargo no debemos olvidar que la integración de recursos humanos es en su mayoría efectuada por la necesidad de los colaboradores a recibir un pago por sus servicios, y es en este sentido la remuneración la primera motivación para la mayoría de la gente, aunada a otros incentivos también de carácter económico y generalizada en estímulos de puntualidad, asistencia, comisiones, utilidades, aguinaldo etc.

Como directores de proyectos debemos estar atentos a las necesidades de nuestros colaboradores, así como a identificar sus cualidades y capacidades para poderlas impulsar o potencializar a través de nuestro proyecto, de esta manera el proyecto será también de ellos y los resultados alcanzados estarán optimizados. Los logros son de todos.

## DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER

| JEFE  | LÍDER   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>· Existe por la autoridad.</li><li>· Considera la autoridad un privilegio de mando.</li><li>· Inspira miedo.</li><li>· Sabe cómo se hacen las cosas.</li><li>· Le dice a uno: ¡Vaya!.</li><li>· Maneja a las personas como fichas.</li><li>· Llega a tiempo.</li><li>· Asigna las tareas.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>· Existe por la buena voluntad.</li><li>· Considera la autoridad un privilegio de servicio.</li><li>· Inspira confianza.</li><li>· Enseña cómo hacer las cosas.</li><li>· Le dice a uno: ¡Vayamos!.</li><li>· No trata a las personas como cosas.</li><li>· Llega antes.</li><li>· Da el ejemplo.</li></ul> |



*Foto Miguel Chablé*

Para comprender mejor los conceptos de motivación e incentivación sugerimos complementar la lectura con el apartado 5 profundiza más en el tema.

### 3.3. El Voluntariado.

Los programas de incentivación, desde el modelo administrativo suelen orientarse a la industria, y en cierta forma su objetivo es común en cuanto a la intención del cumplimiento de objetivos, sin embargo nuestro quehacer implica un carácter más humano y el valor intrínseco de las motivaciones son precisamente en ese sentido.

Por ejemplo tenemos la participación de voluntaria en organizaciones sin afán de lucro, el individuo que se integra a la entidad obviamente no persigue un

fin económico (o al menos es lo que se espera), y en algunos casos son capaces de hasta “pagar por trabajar”, puede parecer absurdo, pero es real.

Cuando hablamos de rendimiento en el capítulo 2 mencionamos precisamente que este no es precisamente monetario, sino social. Existe mucha gente que lo que necesita es satisfacer su necesidad de ser reconocido y es precisamente lo que busca al integrarse en actividades voluntarias y debemos reconocer que muchos proyectos culturales requieren precisamente de este tipo de personas, pero como directores del proyecto debemos encaminar precisamente esas actitudes y saber distinguir qué personas son las que necesitamos, pues no vamos a aceptar a todos simplemente porque no tenemos que pagarles, no es lo mismo “voluntario” que “voluntarioso”.

Henry Dunant en su libro “Recuerdo de Solferino”, señala el carácter moral del desinterés en la ayuda a través de los voluntarios ¿No se podrían fundar, en tiempos de paz y tranquilidad, sociedades de socorros compuestas por abnegados voluntarios debidamente calificados, cuya finalidad sea prestar asistencia a los heridos? Ahora bien, traslademos esa misma pregunta a nuestro campo ¿No se podrían fundar ante la necesidad de proyectos sociales, colectivos culturales compuestos por voluntarios debidamente calificados, cuya finalidad sea producir y distribuir bienes o servicios culturales en respuesta dichas necesidades?

Y como ya mencionamos en el subtema anterior, el modelo de la Cruz Roja de integración de personal es de carácter “voluntario”, lo cual no quiere decir que todo el personal colabora de manera gratuita o sin



*Logo de la Coordinación de Voluntariado de la Cruz Roja Mexicana*

percepción de salarios, sin embargo sí todos portan el sector de “voluntario” en su uniforme, bajo la premisa de que todos lo son, aun siendo compensados pues nadie está a la fuerza en la institución y uno de los requisitos para estar activo es brindar al menos 40 horas voluntarias (estas sí, sin goce de sueldo) cada mes.

Por otra parte, el ser voluntario no implica dar el tiempo que sobre o sin orden, los voluntarios como los compensados comparten derechos y obligaciones propias de cada proyecto u organización a la que se han integrado, suelen tener un horario y actividades específicas conforme a su perfil y área en la que prestan su servicio.

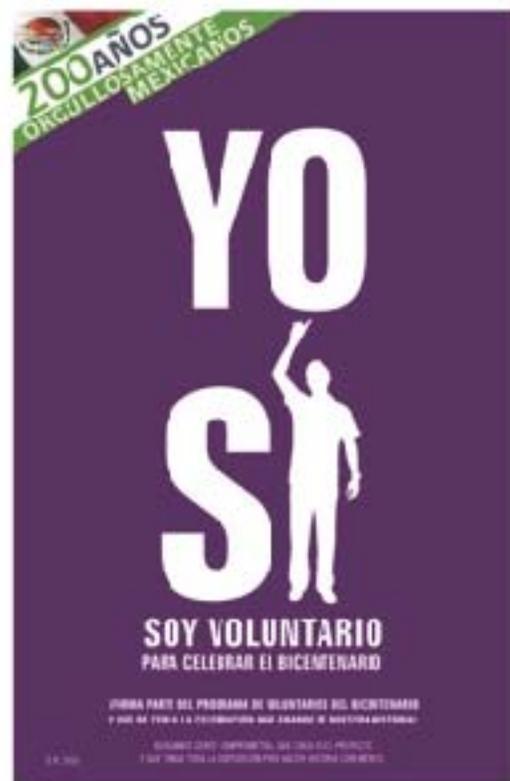
Existen diversas maneras de captar voluntarios, a través de campañas, invitación personal, vinculación con otras organizaciones, o incluso existen sitios y grupos que vinculan a los voluntarios con los diferentes tipos de proyectos que los requieren, a manera de “bolsa de trabajo”. Uno de estos espacios lo encontramos en [www.hacesfalta.org.mx](http://www.hacesfalta.org.mx).

Un ejemplo claro de todo esto es el evento realizado en la Ciudad de México para conmemorar el Bicentenario de la Lucha de Independencia de México. A través de una convocatoria masiva y bajo el lema “Yo sí

soy voluntario”, se integró a un extenso grupo de voluntarios que sirvieron como capital humano en el magno evento.

En nuestra experiencia personal, casi de manera general el trabajo voluntario suele ser más eficiente que el de los colaboradores compensados, por lo que reiteramos mantener el carácter voluntario en todos los que integran nuestro proyecto, incluyendo el de nosotros mismos.

Para profundizar un poco más en el tema incluimos en el apartado 6, parte del curso de Voluntariado que imparte la Cruz Roja Mexicana a sus voluntarios.



*Integración de voluntarios para el festejo del Bicentenario en la Ciudad de México*

### **Conclusión.**

En este tercer capítulo observamos elementos un tanto más abstractos que en los dos anteriores, pues es más fácil comprender un aspecto teórico en el papel, que uno práctico sin práctica. Sin embargo sí observamos una serie de elementos que debemos de tomar en cuenta al momento de llevar a la realización

cualquier proyecto.

Como vimos en el capítulo 2, esta relación multidisciplinar en el planteamiento se consolida en este tercer capítulo, en donde llevamos a la práctica todo lo que previamente estudiamos, analizamos, planeamos y organizamos. Es pues en esta parte donde llevamos los planes al plano de lo real, de la imaginación a la acción o dicho teóricamente, de lo mecánico a lo dinámico.

Esta es la etapa dinámica, en donde vemos materializada la idea que detonó el proyecto.

De esta manera, también podemos aglutinar el contenido de ésta capítulo en tres conceptos: **integrar**, **dirigir** y **controlar**, pues es lo que como gestores tendremos que enfrentar vívidamente al momento de producir un proyecto, sin embargo el factor control lo desarrollaremos un poco más en el siguiente capítulo.

Esta etapa de la producción podría parecer “sencilla”, pues se va dando de manera natural “conforme a lo planeado”, sin embargo es en este momento cuando realmente nos ponemos a prueba con la toma de decisiones, que en muchas ocasiones se tiene que hacer de último momento y sobre la marcha.

Debemos tomar siempre en cuenta que trabajar con personas no es fácil, hay que ser siempre cuidadosos de ser claros en lo que deseamos de cada uno de nuestros colaboradores, manteniendo siempre las condiciones para que eso que queremos se logre.

No basta con ser jefes o ponernos en la silla del director, si tenemos a cargo un área o todo el proyecto debemos actuar con liderazgo y responsabilidad empática con todo el equipo. Debemos hacer que nuestro objetivo, o el objetivo del contratante, sea de todos los que nos integramos al proyecto y saber aprovechar de cada uno de los elementos sus habilidades para que los resultados sean los que buscamos.

## CAPITULO 4. LEMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO

### 4.1 Naturaleza de la evaluación

Como ya hemos mencionado en los capítulos anteriores, la evaluación de proyectos no tiene que hacerse hasta que éste esté concluido; de tal modo que dicha evaluación será parcial durante las etapas del proyecto, continua a lo largo de todo el desarrollo y general al término del mismo.

La evaluación de proyectos es la acción que nos permite medir cualitativa y sobretodo cuantitativamente el logro de los objetivos que nos hemos planteado desde el inicio. Es un instrumento que nos permite visualizar problemas o dificultades y corregir a tiempo los procesos en marcha y definir los resultados obtenidos de manera global.

Según Figueroa (2005) la evaluación se da en estos dos campos

- **Evaluación de procesos:** También llamada seguimiento, es una evaluación que se hace durante el transcurso o desarrollo del proyecto, su propósito es detectar problemas no detectados originalmente, emergentes u otros que inciden en el cumplimiento de las actividades, influyen en el logro de objetivos y orientan respecto de realizar cambios si ello fuera necesario. Además integra información para la evaluación final o ex- post.
- **Evaluación de resultados:** Evaluación final o ex-post, es aquella que se realiza una vez finalizado el proyecto, determina el o los resultados de las actividades desarrolladas en función de los objetivos propuestos originalmente. Debe otorgar criterios para definir respecto de la conveniencia o no de su continuidad, identificando los cambios necesarios de realizar.

Para el caso de una evaluación de procesos hablaremos de resultados intermedios o parciales, y en la evaluación final, de resultados finales también llamados “impacto del proyecto”. El concepto de “impacto” se refiere a modificaciones sustantivas, estables y permanentes que se logran con la ejecución del proyecto, respecto del o los problemas.

La evaluación del proyecto nos permitirá saber entonces qué tan certero, o no, fue nuestro planteamiento inicial, en relación con los resultados.

La evaluación puede ser entendida como una medición y por lo tanto debemos tener muy claro:

- ¿Qué es lo que se va a medir?- El o los procesos del proyecto
- ¿Con qué se va a medir? – Instrumentos que contengan indicadores cualitativos y/o cuantitativos, como encuestas.
- ¿Cómo se va a medir? – Nos referimos a la metodología, y esta a su vez, estará definida en función al instrumento de medición
- ¿Con qué criterio se va a medir?

Los criterios a considerar pueden ser definidos por:

- **Parámetros o exigencias externas**  
Este tipo de evaluación se realiza según los parámetros y criterios definidos por las fuentes institucionales que financian los proyectos, o bien por una institucionalidad de rango superior que actúa en carácter de supervisión.
- **Criterios propios**
- Cuando es el equipo de proyecto quien define qué se va a evaluar, y en qué grado se considera la obtención o no de los objetivos propuestos. Combinación de ambos

### 4.2 Criterios de la evaluación

Los criterios son preguntas que se quieren contestar con la evaluación. Deben proporcionar conocimientos útiles para tomar decisiones sobre las intervenciones consideradas. De esta manera el listado de posibles criterios representa una serie de puntos críticos a tener en cuenta para emitir un juicio de valor sobre la acción. Los criterios son conceptos que incluyen un juicio de valor en positivo, deseable, acerca del proyecto y su realidad. Así, la eficacia aporta la posibilidad de proponer un juicio de valor sobre si se han cumplido o no los objetivos, siendo deseable que el programa sea eficaz; la eficiencia observa la relación entre los resultados y los recursos, siendo deseable que el programa sea eficiente, y así con todos los demás. El criterio define el estado más positivo de un proyecto y lo compara con la situación real, contraste que le permite emitir el juicio.

### a. Impacto en la Población - Beneficiarios

Desde el primer momento en que decidimos desarrollar un proyecto cultural, nos hemos fijado ciertas metas (como ya lo hemos visto en capítulos anteriores), en cuanto al impacto que éste puede tener en cierto sector de la población, ya sea por regionalización, por número de habitantes o por segmentos de público. Este criterio se refiere a la cantidad de personas que directa e indirectamente logran un grado de participación (o beneficio) en el proyecto, por lo tanto se recomienda indicar el número de personas u organizaciones que participan o bien si estas se crearon con el proyecto, además se puede indicar el grado de participación tanto en la implementación como en la propia evaluación, así como también en la continuidad de los procesos.

Ahora bien, muchas ocasiones lo que se busca desgraciadamente son solo números, ¿a cuánta gente involucró o “benefició” el proyecto?, sin embargo no dejamos muy claro en este punto la calidad de ese beneficio.

Valdría la pena identificar el impacto social en este punto, tomando en cuenta el objetivo del proyecto no solo en relación cuantitativa, sino también



*Evidencias de impacto a beneficiarios*

cuantitativa.

### b. Sustentabilidad

En general, se espera que el resultado del proyecto constituya un mejoramiento sustantivo y perdurable en algunas de las condiciones señaladas que le dieron origen.

Dicha sustentabilidad induce a la generación de procesos de continuidad que en general se trata de una institución u organización que asume esta tarea una vez que el proyecto haya finalizado,

de ser así, entonces será necesario documentar debidamente este compromiso.

No debemos confundir este término con el sentido ecológico que hoy en día se le ha dado, aunque no está por demás tomar en cuenta siempre el impacto ambiental que nuestro proyecto pueda producir, negativo o positivo. Obviamente sugerimos evitar en medida de lo posible los efectos negativos.

El criterio de sustentabilidad va relacionado con la “viabilidad”, social, política y financiera para continuar con dicho proyecto.

### c. Eficacia

Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en base a este criterio se evalúa en qué medida se lograron los objetivos, determina si con la ejecución de este proyecto se enfrentó adecuadamente o no la situación original que existía.

Ser eficaz es hacer las cosas bien, con los mejores métodos posibles para lograr el objetivo.

### d. Eficiencia o análisis costo-beneficio

Este criterio relaciona los resultados con los recursos invertidos y por lo tanto evalúa nuestra capacidad de acción. En otros términos, se refiere a la optimización de los recursos asignados en función de factores que determinan nuestra eficiencia en el logro de los objetivos.

Ambos términos, “eficacia” y “eficiencia”, pueden ser muy parecidos y normalmente va relacionado un con el otro, aunque no son lo mismo. Esto me recuerda un ejemplo muy “chusco” que dio una alumna en un taller impartido muy cerca del Estado de Guerrero.

*“Si un sicario ejecuta a un hombre con una ráfaga de tiros, es eficaz; pero si solo usa una bala certera, entonces es eficiente” (Anónimo)*

Como vemos la eficacia tiene que ver con la realización y culminación de metas, no importa el tiempo o el costo. La eficiencia denota optimización de recursos, ser eficiente es «hacerlo mejor con lo mismo».

Normalmente los eficientes son igualmente eficaces, pero no al contrario. Esto porque al ser eficiente se es también eficaz, pero no siempre, siendo eficaz se es eficiente.

## e. Calidad

El criterio de calidad alude a resultados intermedios o finales, se aplica a bienes, productos o servicios prestados y relaciona el grado en que estos bienes o servicios satisfacen o no las necesidades y señala sus atributos.

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo). En este caso nos referimos a la población beneficiada.
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

## f. Económico

Como lo mencionamos en el capítulo 2, no todos los proyectos culturales tienen un fin lucrativo, sin embargo sí los hay, y en este sentido uno de los criterios de evaluación primordial estará ligado a las “utilidades”.

Las utilidades son la diferencia entre los ingresos y los egresos de una organización. Cuando los egresos son mayores a los ingresos, el proyecto representa una pérdida y en términos de evaluación es un fracaso; por el contrario, si los egresos son menores a los ingresos, esto representa una utilidad y el proyecto es “rentable”.

La fórmula contable para identificar la utilidad en una organización es la siguiente:

$$\text{Activo} - \text{Pasivo} - \text{Capital Social} = \text{Utilidad}$$

En otras palabras, los ingresos por la prestación de servicios culturales deben ser mayores a la inversión efectuada por la organización.

## 4.3 Concepto e importancia del Control

Prado (2011) nos explica que el control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

Elementos:

- Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las

diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

- Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

El control es de vital importancia dado que:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los lectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Principios:

- De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- De la oportunidad: El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error. De tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

- Costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.

- De excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requiere el control.

- De la función controlada: La función controlada por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Algunos conceptos fundamentales que intervienen en los mecanismos de control son los siguientes:

**Medición de resultados.** Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

**Corrección.** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa

**Retroalimentación.** Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

**Oportunidad:** Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que se van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.

**Ubicación estratégica:** Resulta imposible implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

Antes de establecer un sistema de control se requiere:

- Cortar con los objetivos y estándares que sean estables.
- Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
- Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- Evaluar la efectividad de los controles. Eliminando aquellos que no sirven
- Simplificándolos.
- Combinándolos para perfeccionarlo

### Factores que comprende el control

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control:

- Cantidad
- Tiempo.
- Costo
- Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica, es eminentemente cualitativo. El factor cantidad se aplica en actividades en las que el volumen es importante; a través del factor tiempo se controlan las fechas programadas; el costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. Por último la calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un determinado producto o ciertas funciones de la organización.

### Conclusión

En cierta manera, los puntos desarrollados en el capítulo anterior representan para nosotros un examen, luego entonces este capítulo nos indica si pasamos o no la prueba.

Decidimos dejar el tema de control en un capítulo aparte, pues a pesar de que hemos dicho que la evaluación debe ser constante y aplicada a cada una de las etapas del proceso, vemos de alguna forma en el control el elemento de conclusión del proyecto que hemos realizado. Evaluamos los resultados y sacamos conclusiones de ellos.

Es importante entender que el tiempo y el recurso d los demás no es un juego. Si no hacemos bien las cosas desde el principio y en cada uno de los puntos de nuestro proyecto, el resultado será el fracaso de éste. No debe importar o ser un factor para el control el que se trate de un proyecto personal o por encargo, pues el hecho de que sea propio no quiere decir que no tiene la misma importancia, pues debemos reconocer primero que nada el valor de nosotros mismos y la obtención de un resultado positivo es para precisamente para nosotros.

Ahora bien, debemos tomar en cuenta que un mal proceso puede desencadenar no solo la pérdida de tiempo y de recursos, sobre todo si involucramos actores externos y legalmente responsables del proyecto. Esto podría desencadenar problemas jurídicos varios, incluso hasta llegar a la pérdida de la libertad. Así que mucho ojo con esto.

Sin embargo no todo es oscuro. Si hemos llevado nuestro proyecto de la forma adecuada desde el principio, el resultado seguramente será satisfactorio y todos saldremos ganando. En este sentido, entre más gente gane, más posibilidades tenemos de seguir operando este u otros proyectos, pues seremos un factor confiable para futuros inversionistas o colaboradores.

En términos generales, la etapa de control es la conclusión de un ciclo en la metodología, claro que visto desde un enfoque dialéctico, es a su vez, el punto de partida para otros proyectos futuros, pues es en este momento donde las experiencias obtenidas a lo largo de este proceso se vuelven un factor importante que habrá de incidir determinantemente en procesos futuros, retomando los aciertos y tratando de corregir los errores detectados en el proceso concluido.

Un proceso evaluativo que consideramos de gran importancia es el "autoevaluativo", pues somos nosotros mismos quienes mejor conocemos el trabajo que realizamos, sabemos qué decisiones tomamos y porqué las tomamos. Puede ser que en algún momento hayamos encontrado la justificación adecuada para convencer del porqué de los que hicimos, pero nosotros sabremos finalmente si nos convencimos a nosotros mismos o algo no nos dejó satisfechos.

## CAPITULO 5. EJEMPLOS DE CASOS REALES

En este último capítulo veremos de manera descriptiva dos ejemplos de casos reales en donde de una u otra forma nos hemos visto envueltos.

Sin embargo debemos tomar en cuenta dos puntos antes de comenzar:

- No es precisamente que se haya seguido la metodología que estamos proponiendo en esta tesis, por ello señalaremos que sí y que no se siguió en cada uno de los proyectos y cuál fue el resultado.
- Cabe aclarar también que los proyectos fueron realizados en cierta forma de manera empírica, es por ello que los resultados o el proceso mismo nos ha dejado un aprendizaje y parte de este dio lugar a la elaboración de este trabajo.

Retomando la justificación de este trabajo, la cual menciona que un gran número de personas que se dedican a la gestión cultural actualmente no se formaron profesionalmente en esta área y han desarrollado a partir de su experiencia, diversas habilidades y métodos inicialmente empíricos, pero que a fin de cuentas han dado lugar a diversos programas académicos sustentados tanto en aspectos teóricos como prácticos.

En los ejemplos que veremos a continuación vamos a puntualizar los aspectos de mayor importancia o que incidieron directamente en el éxito o el fracaso de los mismos y trataremos de una manera más general los aspectos poco relevantes pero, sí dando al lector un contexto claro de cada uno de ellos.

Es importante tomar en cuenta que muchas veces hacemos las cosas sin estar conscientes de lo que estamos haciendo, si bien, intentamos seguir un método aún sin darnos cuenta, sin embargo cuanto tomamos conciencia de lo que estamos haciendo o teorizamos dicho método, nos damos cuenta de la importancia de lo que hicimos o dejamos de hacer pese a los resultados y podemos llamar por su nombre a las cosas.

Ahora bien, debemos tomar en cuenta una cosa más. La metodología y el proyecto se refieren a una misma cosa, pero no debemos manejarla igual. La gestión del proyecto en su parte metodológica nos corresponde hacerla a nosotros, para nosotros, y no perdernos en ambigüedades o variables que de inicio podamos controlar; por otra parte, el proyecto que vamos a presentar de manera pública o dirigida a alguien, tiene la función de venderse a sí mismo, ya sea para la obtención del financiamiento, o bien, para la ejecución del mismo en su campo social.

### 5.1 Festival Cultural “Vive Diciembre en Cuautitlán”

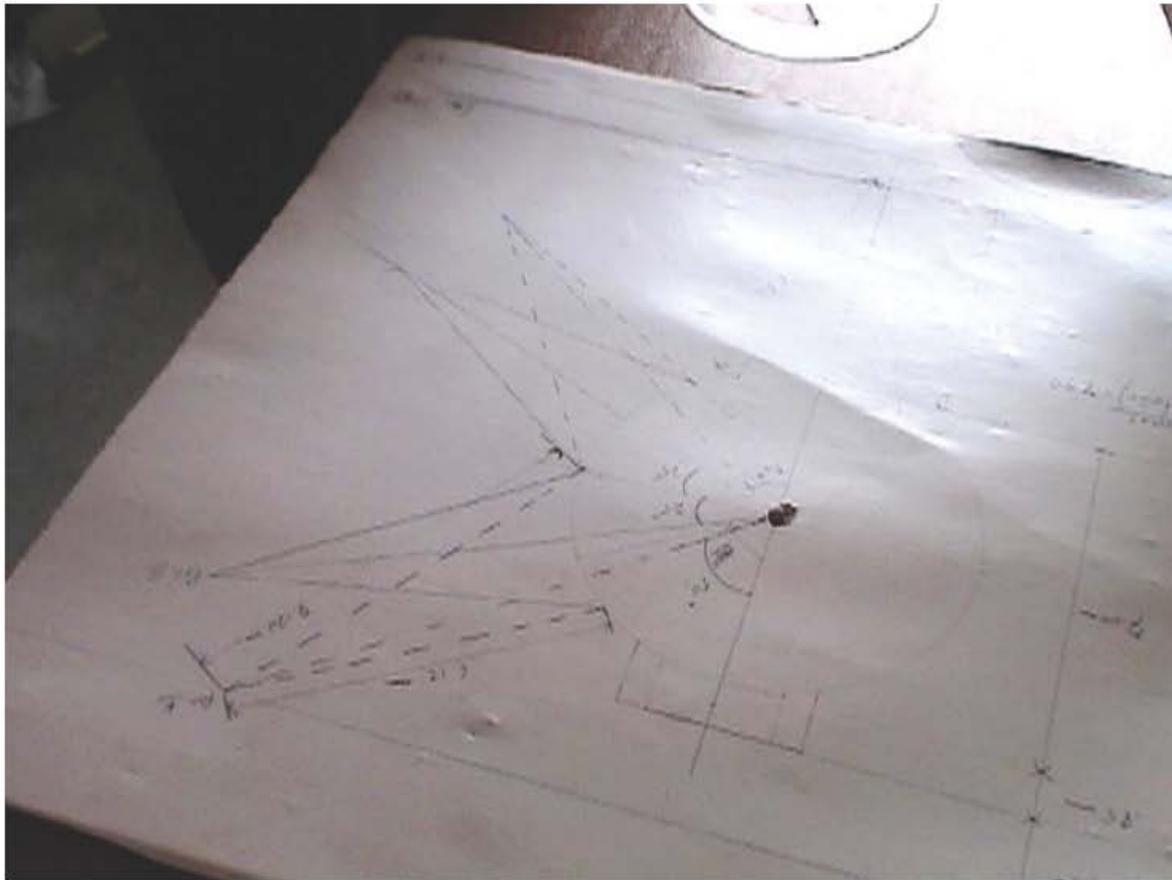
#### LA IDEA DEL EVENTO

Vive Diciembre en Cuautitlán pretendía ser un evento masivo que con motivo de las fechas decembrinas incluyera actos en vivo de diversas disciplinas a lo largo de quince días y se incluyeran como escenarios los distintos foros y recintos con los que cuenta el Municipio de Cuautitlán.

La idea nació en noviembre de 2006, cuando la Coordinación de Cultura del Municipio de Cuautitlán acababa de terminar el festival dedicado al “día



Imagen del Festival. Diseño Gilberto Chablé



*Planos de la piñata. Foto Gilberto Chablé*

de muertos”, el cual tuvo un gran impacto entre los habitantes y autoridades. Cabe mencionar que a esta fecha la Administración tenía apenas tres meses de haber iniciado, además de que el Partido Revolucionario Institucional retomaba el gobierno por segundo periodo consecutivo después de 12 años de administración panista, por lo que el ímpetu de hacer bien las cosas era claro.

La idea surge por iniciativa del entonces Presidente Municipal, Dr. Manuel Becerril, quien desde un inicio manifestó interés por el desarrollo cultural. De tal forma que al ver los resultados del primer “evento grande” organizado por la Casa de Cultura, da la indicación a la misma entidad de generar un evento aún mayor para el mes de diciembre que ya estaba en puerta y para el cual quería que se rompiera un récord guiness con la construcción de la “piñata más grande del mundo”.

#### **Viabilidad y contexto del proyecto:**

Es un hecho que en instituciones gubernamentales o de administración similar, las ideas emanadas por quien ostenta los cargos o jerarquías más altas poco o nada

se discuten en cuanto a su viabilidad, simplemente se tiene que resolver el cómo y se hacen (aunque no salgan o se hagan mal, lo que a muchos sólo les importa es que alcance para la foto). No obstante en este caso en particular si era viable el proyecto, al menos en su aspecto general y el equipo de trabajo tenía además del compromiso, las ganas de hacerlo.

La idea se convirtió en proyecto tomando en cuenta los puntos siguientes:

- En primer lugar está claro que la cultura o eventos culturales son una necesidad humana de acuerdo con la carta de los Derechos Culturales, y en esta región geográfica poco se ha hecho en este sentido, aún a pesar de la cercanía que se tiene con el Distrito Federal, la oferta y la demanda cultural son mucho más limitadas cualitativa y cuantitativamente..
- El segundo punto a considerar es el político. Como ya mencioné anteriormente, se estaba retomando un municipio importante, pues 15 años atrás fue precisamente en Cuautitlán donde el PRI comenzó a ceder terreno al



*Firma del acta notarial. Foto Gilberto Chablé*

Partido Acción Nacional. Por este hecho se tenía que convencer a la ciudadanía de que su voto estaba dando resultados y al mismo tiempo se contaba con el respaldo del entonces Gobernador Enrique Peña Nieto quien también necesitaba de buenos resultados para construir su imagen, previo a la campaña presidencial.

- El antecedente para este tipo de proyectos para el Municipio de Cuautitlán se dio principalmente en la segunda mitad de la década de los 90's, cuando se creó un festival cultural en primavera, sin embargo no se hizo por más de 4 años y el de mayor impacto fue en 1997. Cabe mencionar que también nos tocó participar en algunos de esos festivales como elenco y eso nos generó de alguna manera la experiencia para poder planear uno que retomara los aciertos de los anteriores.
- Ya como equipo de trabajo en la Casa de Cultura nos habíamos en el mes de noviembre con el Festival "Quinto a la Calavera", en el cual incluimos diversas actividades culturales

y recreativas, involucrando a la ciudadanía en varias de ellas durante poco más de una semana. De tal manera que una vez que hicimos la evaluación del primer evento, acordamos que estábamos preparados para hacer uno de mayor calidad y magnitud.

- En cuanto a los recursos teníamos tres puntos a favor: el primero era que siendo idea del Presidente Municipal, él y el cabildo autorizarían con mayor facilidad los recursos; el segundo punto fue que se sumaron directamente al proyecto una regidora y la hija del Presidente, quienes fungirían como enlace con la Presidencia para la solicitud y agilización de los recursos; y por último, se presentó el proyecto al Gobernador, quien autorizó también una partida (de la cual desconozco el monto) para la realización del evento.
- Lo que no fue viable de un inicio fue lo del récord guiness, pues la inscripción tenía que haberse hecho con anticipación.

El elemento que desde el inicio tuvimos en contra fue el factor tiempo, sin embargo el proyecto siempre fue viable y queríamos hacerlo; por ende, el hecho de que hayamos dado por viable el proyecto implicó que debíamos ajustarnos lo mejor posible a los tiempos y optimizar los posibles recursos para este, pues a pesar de los puntos que mencionamos anteriormente, todos desconocíamos el presupuesto que teníamos disponible para hacerlo.

Ahora bien, ya para poder diseñar el evento teníamos que tomar en cuenta tres cuatro en cuanto al contexto de población e infraestructura:

**Factor turístico:** Es claro que el público objetivo en primer lugar eran los ciudadanos del Municipio de Cuautitlán, pues son contribuyentes, votantes y por ende deben ser ellos los primeros beneficiarios de las decisiones de la Administración que los representa. Sin embargo debíamos tomar en cuenta a la población flotante, aledaña, visitante y a toda la que de alguna manera quisiera ser parte del evento, y este a su vez, ser aprovechado como una plataforma para impulsar el turismo en el Municipio. Siendo así, teníamos que aprovechar los espacios tanto por su capacidad como por su valor histórico y cultural, así como generar un contenido atractivo para todo tipo de público y segmentarlo según las necesidades de espacio y temática.

**Factor Cultural:** Reforzando al mismo tiempo el factor turístico decidimos que debíamos aprovechar en primer lugar los recursos culturales que el mismo municipio nos ofrece, tal como dice el dicho “si la vida te da limones...”, en este caso, Cuautitlán nos da artesanos piñateros y cocleros. Por otra parte, en cuanto a los espacios culturales, teníamos que aprovecharlos por su capacidad y accesibilidad, siendo los de mayor importancia el Parque de la Cruz, El Jardín Central, La Catedral, El Santuario de San Juan Diego y la bóveda de la Casa Municipal de Cultura.

**Factor Comercial:** Desde tiempos precolombinos, Cuautitlán se distingue por ser un paso comercial para toda la región y aunado al tradicional “tianguis de los martes”, el mercado municipal y el extenso número de locales formales e informales, en estas fechas decembrinas, Cuautitlán cuenta con dos mercados navideños en su cabecera municipal. Por ello debíamos tomar en cuenta a este sector, involucrando a los comerciantes y activando la economía del municipio.

**Factor poblacional:** Como ya mencionamos, teníamos que generar un proyecto incluyente y de amplia participación ciudadana, involucrando artesanos, comerciantes, profesores, políticos, artistas, estudiantes, clérigos, etc., y al mismo tiempo crear una

oferta cultural que contemplara de igual forma a todos o a la mayoría de los sectores sociales.

## DISEÑO Y ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.

Los objetivos de este festival eran:

- Generar un festival cultural de alto impacto dentro del Municipio de Cuautitlán México
- Promover el turismo cultural y comercial en este territorio.
- Promover un sentido de identidad entre los ciudadanos de Cuautitlán. Tomando en cuenta que en los últimos años el número de habitantes no originarios del Municipio ha crecido exponencialmente.
- Promover programas de participación, sobre todo entre la población infantil.
- Promover las tradiciones del pueblo antiguo de Cuautitlán.
- Promover entre los ciudadanos la imagen positiva de la Administración Municipal.

### Justificación:

Dentro de los objetivos primordiales de la Administración Pública se encuentran el fomento de las actividades culturales, conservar las tradiciones, activar la economía local y proveer de espacios de esparcimiento a la población. De tal forma que los objetivos del festival obedecían precisamente a estas acciones.

Ahora bien, cuando como gestores presentamos en un proyecto las justificaciones de éste, es precisamente para lograr las autorizaciones, apoyos y los recursos para la realización del mismo, y no obstante, el que el festival fuese en este caso, promovido por el mismo Presidente Municipal, si teníamos que justificar la solicitud de presupuesto hecha al Gobierno del Estado de México. Por tal motivo, en el oficio dirigido a dicha entidad se hace mención a estas obligaciones que como administración local teníamos y la manera en que los objetivos del proyecto respondían a ellas, al mismo tiempo que cuantitativamente se mencionaba a la población (habitante y flotante) como beneficiaria del evento y la buena imagen de las entidades de gobierno frente a los ciudadanos.

### Descripción del proyecto:

Para este caso en particular nunca se hizo una descripción detallada para nadie, pues dada la limitación del tiempo simplemente se recurrió a las

buenas relaciones tanto para la obtención de recursos como para los apoyos de toda índole.

En cuanto al gobierno estatal solo se le presentó un pequeño spot y un oficio de solicitud, entregado personalmente por el Alcalde.

**Nombre del proyecto:**

Festival Cultural “Vive Diciembre en Cuautitlán”

**Previsión y planeación.**

Penosamente el hecho de hacer las cosas tan apresuradas “obliga”, en cierta forma a quien las hace, a recurrir al “bomberaso” (expresión utilizada cuando se hacen las cosas precipitadamente e improvisadas).

Para este proyecto en particular no se tomaron todas las previsiones necesarias, sin embargo si se tomaron en cuenta los aspectos principales que a groso modo dieron resultados positivos. Más adelante puntualizaremos los sucesos en donde no atender adecuadamente la previsión ocasionó problemas y retrasos, por ahora vamos a enumerar los factores que sí se tomaron en cuenta para prevenir un buen desarrollo del proyecto:

1. Primero que nada entendemos que el órgano responsable es la Casa Municipal de Cultura “Luís Nishizawa Flores”, institución pública que depende de la Dirección de Desarrollo Social y trabajará en coordinación directa con la Coordinación de Turismo, dependiente de la misma Dirección. Estas a su vez mantendrán estrecha comunicación con Presidencia, Secretaría del Ayuntamiento, Regidurías, Dirección de Desarrollo Social, Dirección de Seguridad Pública y Tránsito, Protección Civil, Dirección de Desarrollo Económico, Dirección de Servicios Públicos, Dirección de Comunicación y Sistema DIF Municipal. Dicha comunicación deberá hacerse principalmente por escrito y observando adecuadamente los procedimientos y canales indicados, previendo principalmente en antecedente cualquier situación posterior.
2. Creamos un grupo cerrado de trabajo, considerando la actividad que veníamos desarrollando en nuestros puestos, nuestras aptitudes y confianza. En este primer eje se contemplaba a las Coordinaciones de Casa de Cultura, Turismo y a la hija del Presidente. Este equipo tenía que mantener una comunicación constante, cerrada y directa. Además de hacer juntas de trabajo de manera sistemática y extraordinarias, según fuera necesario.

Acordamos llevar una bitácora general y pública en un espacio común, para que cada uno supiera qué estaba haciendo el equipo y en qué punto del proceso nos encontrábamos.

3. Considerando la posición que jugaba la Casa de Cultura en el organigrama municipal, se tenía contemplado mantener perfectamente informados a los organismos superiores directos y que además inciden directamente para la toma de decisiones como para la dosificación de recursos. En primer lugar se toma en cuenta a la Dirección de Desarrollo Social, a la cual pertenecemos; en segunda instancia se toma en cuenta a las regidurías involucradas en el proyecto y en la comisión de cultura de manera paralela se informa oportuna mente al Sistema DIF, el cual aportará junto con Desarrollo Social recurso humano a lo largo del evento y por último tenemos a la figura del Presidente Municipal, al cual se le tiene que informar estrictamente todo movimiento, avance o novedad que ocurra.
4. Se solicitó a la Dirección de Seguridad Pública y tránsito el apoyo para la custodia y resguardo de los espacios que fueran ocupados durante los distintos eventos del festival, de los materiales dispuestos en el lugar de la construcción de la piñata y la seguridad de los niños que participarían en los distintos talleres y construcción de la piñata, tanto en el lugar del evento como en los traslados.
5. Se solicitó a la Dirección de Servicios públicos apoyo de grúas, iluminación y electrificación de espacios según fuera el caso y apoyo especial de recolectores de basura.
6. Se informó a Protección Civil las características de casa uno de los eventos para que hicieran la evaluación de riesgos y pudiéramos contar con la cobertura necesaria de ambulancia.
7. Para cada uno de los eventos públicos se consideró el uso d sillas, templete de distintas medidas, equipo de luz y sonido, mamparas, mesas, carpas (camerinos), alimentos para staff y elenco, vehículos para traslado de elencos e invitados especiales, reconocimientos de participación para elencos y staff voluntario y proscenio.
8. Para el uso de espacios religiosos (catedral y Santuario de San Juan Diego) nos dirigimos con el Sr. Obispo, el Rector del Santuario y el Rector de la Catedral, informándoles la

naturaleza y características de los actos que se llevarían a cabo en cada uno de los recintos.

9. Dado que no conocíamos realmente el presupuesto disponible para el festival, teníamos que ser previsores en cuanto a la limitación de gastos, por tal motivo buscamos elencos que sí fueran de calidad pero que de preferencia no nos cobraran por su participación. Acudimos a la Embajada del Saharaui con la que ya habíamos tenido un acercamiento previo y planeábamos ya un intercambio cultural; acudimos también a la Escuela Nacional de Danza, Escuela de Bellas artes de Tultepec, etc., y algunos colectivos y grupos con los que ya habíamos trabajado. A cada elenco se le ofreció transporte, alimentos y reconocimientos de participación. Algunos grupos irremediamente había que pagarles, sobre todo a los coros y a una compañía de teatro. Todos los espacios entre actos principales fueron cubiertos por los grupos de la Casa de Cultura y grupos amigos que solicitaban espacio para presentarse.
10. Para la construcción se tenían que tomar varias previsiones, la primera como ya mencionamos antes, era que si queríamos romper el récord guiness tendíamos que haber hecho el registro meses antes, por lo que a pesar de construir la piñata más grande del mundo en ese año, quién sí rompió el récord fue six flags, con una piñata patrocinada por la marca X-Box, la cual medía casi tres metros menos que la nuestra.
11. La construcción de la piñata se pensó a la manera tradicional, por lo que se buscó el apoyo y asesoría de los artesanos piñateros del municipio, además de la dirección una Ingeniero Civil. Solicitamos el apoyo de todos a quienes conocíamos para poder reunir la mayor cantidad de periódico. Invitamos a las escuelas de educación básica para que alternadamente fueran los niños a pegar periódico a la piñata y fuera un éxito de todos la piñata terminada.
12. Por cuestión de espacio y logística, la primera etapa de la piñata se haría en un terreno prestado cerca de los talleres artesanales y posteriormente se ensamblaría en el Parque de la Cruz, lugar en donde ya se encontrarían una o dos puntas “hechas por los niños”.
13. Los materiales con los que contamos para iniciar la construcción fueron: varilla y soldadura para la estructura, periódico en abundancia, decenas de cubetas con engrudo, brochas, cartón, mesas, bolsas de hule para cubrir el piso y para la basura, escobas y pintura. Cabe señalar que no previmos el peso de la piñata y una vez retirada la estructura se vino abajo, lo que obligó a modificar sobre la marcha dos veces la estrategia y el retraso fue de 15 días.
14. Durante la visita de los niños al lugar de la construcción se les ofrecerían talleres de cómo se hacen las piñatas de la manera tradicional, para lo que la cantidad de material, mesas y carpas se incrementó.
15. Además de los talleres de piñatas, se dispondrían espacios para otros talleres de cerámica, elaboración de cocoles y bisutería, entre otros.
16. Teníamos que definir adecuadamente los espacios para espectáculo, talleres y construcción, pues tradicionalmente este parque es utilizado para una parte de la Riviera Navideña, además del comercio informal que habitualmente ocupa también parte del espacio. Por ello tuvimos que convocar primeramente a los comerciantes a una reunión en dónde se les explicó la dinámica del evento y las bondades que atraería a su zona comercial, al mismo tiempo que se les invitó a participar activamente dentro del proyecto.
17. El traslado de los niños de la escuela al parque y del parque a la escuela corría por parte de la misma escuela, sin embargo por medio del sistema DIF se les ofrecería un refrigerio a cada participante.
18. A pesar de tener claro que no podíamos romper el récord guiness, decidimos que era conveniente hacer el registro oficial de la construcción de la piñata. Por ello desde el principio acudimos en busca del Notario Público que diera fe y legalidad a dicho evento.
19. La difusión en televisión se logró mediante un acercamiento en las oficinas de Televisa Toluca y TV Mexiquense, en donde se transmitieron un par de entrevistas a la Coordinadora de la Casa de Cultura en programas de revista, haciendo hincapié en el amplio programa cultural y la invitación para participar y ver la piñata más grande del mundo; por su parte los reporteros de Cablecom harían la cobertura a lo largo de todo el evento y a través del Canal Once, Cristina Pacheco grabaría para su programa “Aquí nos tocó vivir” una entrevista

a los artesanos piñateros, con una intervención en el lugar de la construcción. Cabe señalar que finalmente se hicieron dos programas en Cuautitlán, el de los artesanos y el otro durante una peregrinación que se dirigía al Santuario del Cerrito.

20. Las emisoras de radio contempladas para este fin fueron Radio Mexiquense y Sonido Crystal (creo que ahora se llama la Jefa), elegidos por su accesibilidad, cercanía y popularidad (Crystal).
21. La prensa que se invitó a cubrir el evento y dar difusión del mismo fue El Reforma, Milenio, el Universal y prensa local, además de las gacetas y aviso oportuno de Cuautitlán y Cuautitlán Izcalli.
22. Acudimos con las tiendas departamentales del municipio y accedieron a poner varias veces al día un spot del festival.
23. Para la difusión local se colocaron vinilonas en lugares estratégicos, pendones en todas las avenidas principales, carteles en establecimientos y volantes de mano (algunos carteles y volantes incluirían el programa de

los actos más importantes). A continuación incluiremos las imágenes usadas para los pendones y el volante de mano.

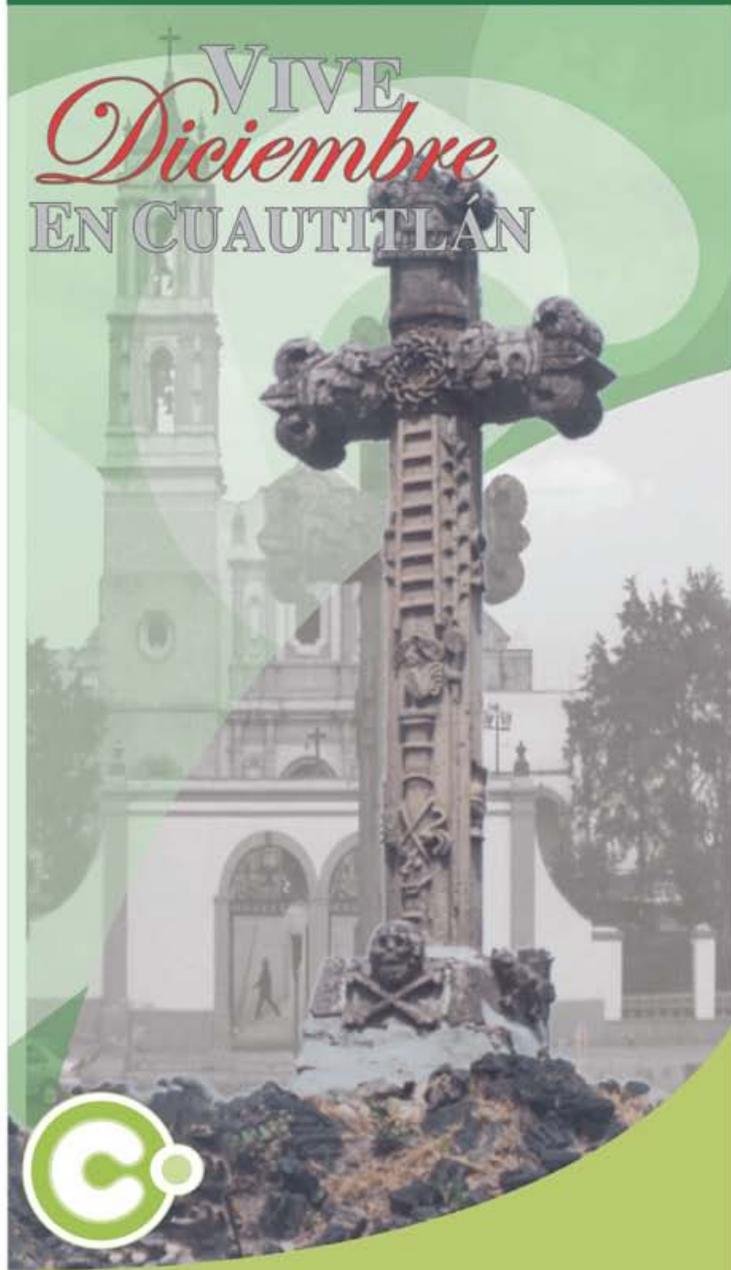
La elección de las imágenes para el diseño de la propaganda se hizo tomando en cuenta los lugares más representativos del Municipio, El Parque de la Cruz, La Catedral, El Quiosco del jardín Central y la imagen de San Juan Diego, que se encuentra en la Iglesia del Cerrito. Todas incluyendo el logo del festival y los colores correspondientes a la Administración junto con la leyenda "Ciudadanos Construyendo Cuautitlán".

Finalmente se generó un programa general, mismo que se publicó en carteles y programas de mano, en éste se incluían los actos que hasta el momento se tenían ya confirmados, sin embargo contemplamos llenar los espacios en blanco y amenizar el espacio principal del Parque de la Cruz (donde se llevarían también a cabo los talleres y estaría la piñata) con elencos locales y de la Casa de Cultura, que no se incluían en el programa, pues se irían moviendo sobre la marcha o con muy poco tiempo de anticipación, lo que obstaculizaría la impresión de volantes de última hora.



*Publicidad impresa del Festival. Pendones, lonas, carteles y flyers.  
Diseño Gilberto Chablé*

VIVE  
*Diciembre*  
EN CUAUTILÁN



Ciudadanos Cosntruyendo Cuautitlán

*Del 8 al 23 de Diciembre*  
*1er. Festival*

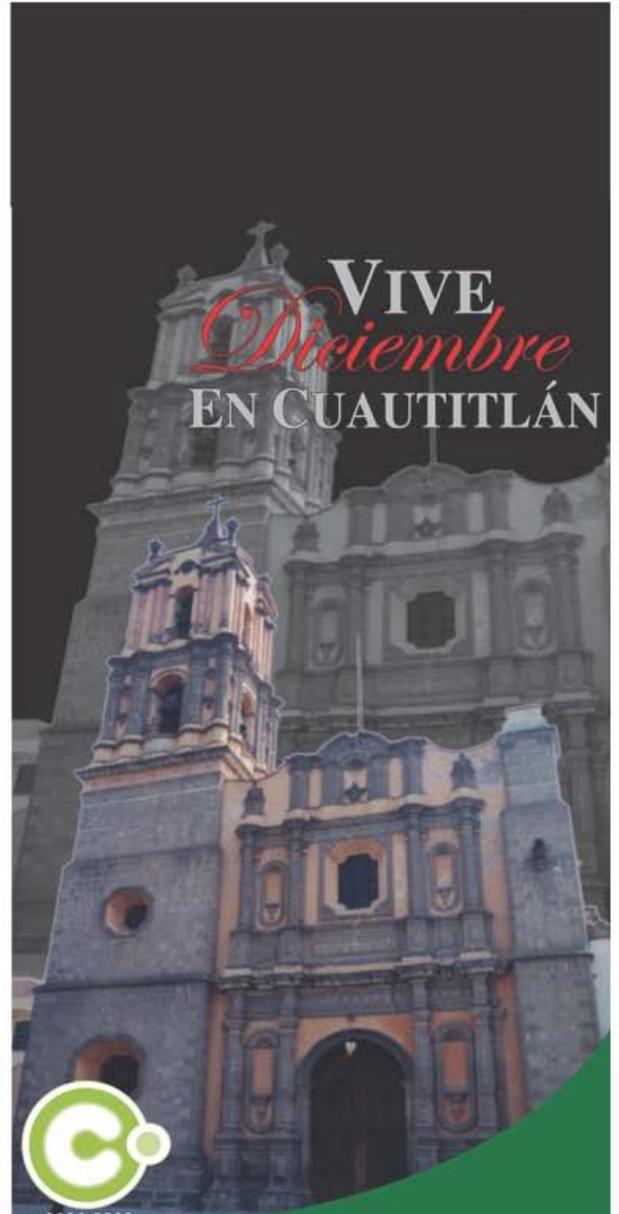
Ciudadanos Construyendo Cuautitlán



VIVE  
*Diciembre*  
EN CUAUTTLÁN



*Del 8 al 23 de Diciembre*  
*1er. Festival*



VIVE  
*Diciembre*  
EN CUAUTTLÁN



Ciudadanos Cosntruyendo Cuautitlán

*Del 8 al 23 de Diciembre*  
*1er. Festival*

# FESTIVAL VIVE

# Diciembre

# EN CUAUTITLÁN

## DEL 8 AL 23 DE DICIEMBRE

### Viernes 8

- 17:30 Cuento de Navidad.
- 18:00 Marionetas.
- 19:00 Encendido de Nacimiento Gigante.
- 19:00 Mensaje Inaugural del C. Presidente Municipal de Cuautitlán Dr. Manuel Ángel Becerril López.
- 19:10 Presentación del Programa.
- 19:30 Píromusical.
- 20:00 Sexteto Quinto Ensamble Ar`Novum.
- 20:40 Sexteto Integrantes del Conservatorio, de la Escuela de Bellas Artes de Tultepec y de la Escuela Nacional de Música.

Parque de la Cruz

### Sábado 9

- 6:00 Mañanitas con Mariachi.
- 7:00 Mañanitas con Mariachi.
- 12:00 Tapete de Aserrín (imagen navideña).
- 13:00 Exhibición de Hawaiano.
- 13:00 Misa Oficiada por Excmo. Sr. Guillermo Ortiz Mondragón II Obispo de Cuautitlán.
- 16:00 Tapete de Aserrín (Imágenes de San Juan Diego).
- 19:00 Misa Oficiada por Excmo. Sr. Guillermo Ortiz Mondragón II Obispo de Cuautitlán.
- 19:30 Danza Xochipitzahuatl.
- 19:40 Grupo Naurit con Chilenas de Oaxaca.
- 20:00 Ballet Folklórico del Estado de México.

Catedral de San Buenaventura  
Parroquia de la Siempre Virgen María  
Casa San Juan Diego  
Parque de la Cruz

Parroquia de la Siempre Virgen  
Casa San Juan Diego  
Catedral de San Buenaventura

Catedral de San Buenaventura  
C. Sor Juana Inés de la Cruz  
(frente a Catedral)

- Domingo 10 18:00 Concurso de Piñatas:  
Categorías: Artesanos y Público en General.
- Martes 12 18:00 Danza Prehispánica.
- Viernes 15 16:00 Concurso de Nacimientos Vivientes.
- Sábado 16 17:00 Pastorela.
- 19:00 Callejoneada.
- Domingo 17 17:00 Estampa de Yucatán y Estampa de la Costa Chica de la Pinotepa Nacional de Oaxaca.
- 18:00 Tuna Virreynal de Cuautitlán
- Sábado 23 20:30 Coro y Orquesta Renacimiento.
- 21:00 Te invitamos a romper la piñata más grande del mundo.

Parque de la Cruz

Casa Municipal de la Cultura  
Parque de la Cruz  
El Huerto Santa María  
Parque de la Cruz

Parque de la Cruz  
Parque de la Cruz

Eventos Artísticos en el Parque de la Cruz apartir de las 18 hrs.

Callejoneadas del 16 al 23 de Diciembre , Salida frente a Catedral a las 19 hrs.

Talleres de Piñatas, Escultura en Metal (con fierro reciclado), Bisutería, Cerámica, Alebrijes (figuras navideñas) y Pintura. Todos lo días apartir del Sábado 9 de Diciembre

Horarios:  
Sábados y Domingos de 11:00 a 13:00 y 16 a 18:00  
Lunes a Viernes de 16:00 a 18:00



INVITA  
El H. Ayuntamiento de Cuautitlán  
2006 - 2009

De tal forma que el festival quedó planeado del 8 al 23 de diciembre del 2006, considerando como acto principal “romper (simbólicamente) la piñata más grande del mundo el sábado 23, expuesta al público durante todo el festival.

Presidente (su padre), la Presidenta del DIF (su madre) y la Coordinación de Casa de Cultura, organismo que es realmente el responsable del evento, pero que no puede ir por encima de las Direcciones de Desarrollo Social y otras Direcciones, pues en su nivel jerárquico se encuentra abajo, sin embargo se empata con una línea sin flecha, pues sí debe mantener una relación con estas direcciones o con el mismo DIF para solicitar distintos apoyos. A la par de Casa de Cultura tenemos a la Coordinación de Turismo y otras Coordinaciones en el mismo nivel jerárquico, pero es Casa de Cultura en coordinación con Turismo quienes administran el proyecto. De bajo de Casa de Cultura encontramos a los Ayudantes Generales, que por estrategia de recursos humanos, no son precisamente “chalanés”, sino los distintos responsables de las áreas de cultura, pero para evitar distinción jerárquica y así todos tienen el mismo rango, aunque no todos cobran lo mismo, esto se determina de manera arbitraria y en base a la buena relación con el Sr. Presidente. Encontramos dentro del mismo organismo de Casa de Cultura a los Profesores, aunque en un nivel por debajo de los Ayudantes Generales. Y por último a todos aquellos que se sumaron al proyecto ya sea como verdaderos ayudantes generales, voluntarios, o personal técnico, que serán quienes harán el trabajo físico, manual y técnico en el evento.

hora bien, el organigrama 1 (pagina 82) es aparente y el de la página 83 presentar el organigrama real del proyecto. Tal vez confunda un poco esta situación, sin embargo muchas veces se tiene que trabajar de esta manera y ajustarse a lo que debe ser y a lo que es realmente, incluso, en algunos casos adaptarse a organismos en donde la corrupción, el nepotismo y la burocracia distorsionan la realidad de las cosas y aun así y a pesar de ello, sacar adelante los proyectos lo mejor que podamos.

En este organigrama observaremos, al igual que en el anterior a la figura del presidente como persona principal, pero a la entidad de Casa de Cultura como eje central del proyecto y algunos de los ayudantes generales adquieren un carácter distinto, al aprovechar sus perfiles y especialidades aptas para este tipo de proyectos.

### **Integración.**

Retomando precisamente el organigrama anterior, vemos que la organización municipal no corresponde

necesariamente a la organización de proyectos específicos, esto se debe principalmente a que muchos de los puestos en una administración pública no se asignan conforme a necesidades reales o perfil del puesto, sino por compadrazgos o compromisos políticos.

En este caso en particular, vemos en primer lugar al Presidente, que nos guste o no, es quien está siempre a la cabeza, hacia el lado derecho superior y como figura central en la organización del proyecto vemos a la Coordinación de Casa de Cultura, puesto que acertadamente ocupó la C. Adela Ramos, licenciada en Administración y también licenciada en Contaduría. Enseguida tenemos a la hija del Presidente quien desde un inicio se integró al equipo como interlocutora entre la Presidencia y la organización del Festival, además de que su perfil de Ingeniero Civil, la colocaba al frente de la construcción de la piñata, de ella también dependía la Comisión de piñata y la dirección de artesanos; a la derecha está la Coordinación de Turismo, organismo que debía llevar de inicio el festival en conjunto con la Casa de Cultura, sin embargo por falta de personal y perfil, se integra pero bajo la dirección mencionada.

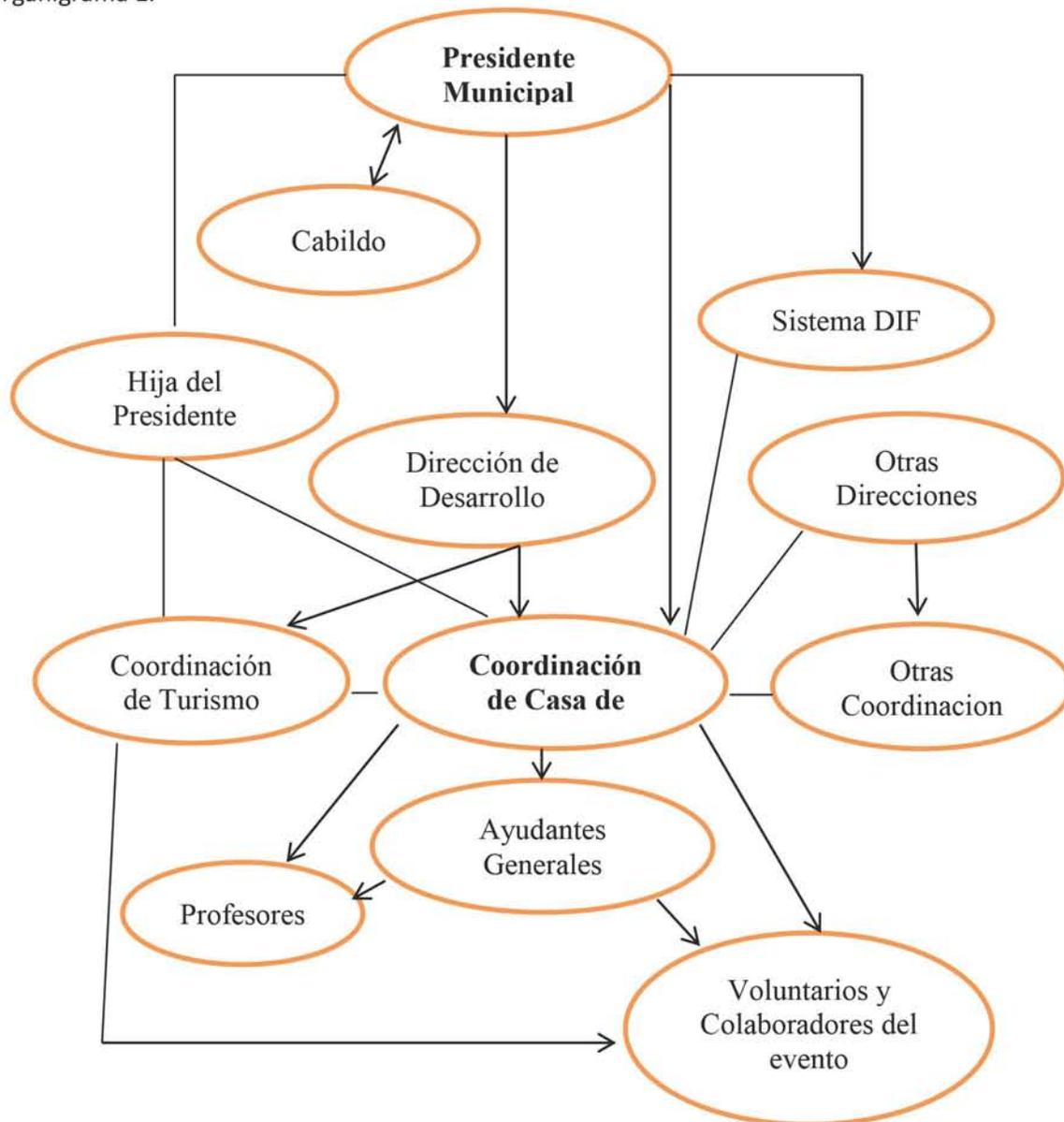
Vienen abajo las comisiones, integradas por los “ayudantes generales” de la Casa de Cultura. Primero tenemos a la comisión de la piñata, encargada de apoyar a la Ingeniero responsable, consiguiendo los materiales y la participación ciudadana, no contó con perfil específico.

Las comisiones de logística, enlace y RP interactuaron desde un inicio principalmente entre las tres personas de mayor confianza de la Casa de Cultura quienes ya conformábamos un equipo sólido, de tal forma que el trabajo se repartió adecuadamente, no obstante sí se responsabilizó de cada una a un titular, quien coordinaría las acciones del equipo. Logística la ocupó un Ingeniero Agrónomo, quién también fungía como profesor de Danza Folklórica; por su parte la comisión de enlace la encabezó un Actor profesional, encargado también del grupo de teatro. La comisión de comunicación e imagen fue encabezada por un servidor, de acuerdo con el perfil y al mismo tiempo me tocó apoyar directamente a las dos comisiones anteriores.

Talleres fue coordinada por los profesores de danza folklórica y manualidades, Transporte por el Señor de mantenimiento y por último, tapetes y nacimiento fue encargada al profesor de Artes Plásticas.

Dentro de este organigrama se incluyen al resto de los profesores de Casa de Cultura y al resto del personal, así como a los voluntarios y colaboradores que se sumaron al proyecto como mano de obra, asistentes,

Organigrama 1.



choferes, etc.

El apartado de grupos y organizaciones fue exclusivamente para elencos.

Omitimos explicar nuevamente los elementos ubicados en la columna izquierda, dado que como ya lo mencionamos antes, sí se generó interacción con ellos y se solicitó ciertos apoyos, sin embargo se mantienen “externos” al organigrama directo del proyecto.

#### **Realización del proyecto.**

Como ya lo platicamos, la planeación de la piñata y la del festival se trabajaron en paralelo pero de forma

separada, pues para fines prácticos y teníamos que actuar conforme al tiempo que teníamos disponible.

Era claro que para dar inicio con el festival teníamos poco más de tres semanas y relativamente podría ser poco ese tiempo, pero si consideramos que en ese mismo tiempo teníamos que construir una piñata de más de 20m, además de planear y difundir todo el evento, esas tres semanas eran nada.

Bien, pues mientras planeábamos con “calma” y hacíamos la difusión del magno evento, nos reunimos con los artesanos y dimos inicio en pocos días a la construcción de la piñata.

La primera fase se tenía proyectada para estar lista al menos una semana antes de la inauguración del festival y consistía en tener las piezas sin pintar (por separado) para ensamblarlas en el parque de la Cruz, y ya en el lugar, durante la primera semana de diciembre, ensamblar, pintar y detallar la piñata para que quedara lista el 8 de diciembre.

Aquí comenzaron los problemas y la falta de previsión hizo estragos.

Se pensó de inicio construir a la manera tradicional la piñata: sobre una base colocar capas y capas de periódico y luego quitar esta base para que la piñata quedara hueca como todas las piñatas. Lo que nunca se calculó fue el peso y la resistencia estructural. Al momento que retiramos las bases de varilla, las puntas de casi 7m se vinieron abajo echando a perder todo el trabajo “avanzado” y dificultando la recuperación del material.

Ante este percance modificamos las estructuras que soportarían el papel, cambiando la varilla por cintillas de madera muy ligera, lo que generó otro gran problema al momento de querer unir las puntas a la estructura redonda del centro, que por cuestión de tiempo sí mantuvo la estructura original de varilla y alambión, y aún no estaba forrada. La estructura de las puntas era tan débil que no se podía sostener del centro y se venían abajo.

Volvimos a empezar, sin embargo el festival ya había empezado.

Finalmente la piñata fue terminada dos horas antes de la clausura del festival, lo bueno fue que como la gente que asistió no sabía que así no estaba planeado, no se dieron cuenta del error y lo consideraron parte del espectáculo.

Por cierto que ya no se hizo a la manera tradicional y dada la premura del tiempo, en vez de pintarla se cubrió con telas utilizando una grúa de Servicios públicos, toda la piñata incluía una estructura interna lo suficientemente fuerte para sostenerla. Al final midió 21 metros de punta a punta, lo que la hacía la piñata más grande del mundo (no oficial).

Por su parte el festival lo desarrollamos sin novedades, en tiempo y forma cada uno de los actos en vivo, así como los talleres y el encendido del nacimiento se hicieron conforme a lo planeado.

Todos los días llegábamos a las 8 de la mañana y al concluir las actividades públicas hacíamos las evaluaciones correspondientes al día transcurrido como de los avances de la piñata y el festival. En este sentido el liderazgo fue determinante para salir

adelante con los planes y generar el compromiso en todo el equipo de trabajo, que ya llevábamos para ese momento sin descansar desde finales de octubre y no lo hicimos hasta el 24 de diciembre.

### **Evaluación.**

Bien, ya vimos que la constante de todo el proceso fueron las juntas de trabajo y evaluaciones constantes. Varias veces tuvimos que hacer ajustes, sobretodo en la piñata.

A grandes rasgos y de manera general, los resultados fueron positivos, aunque nosotros sabemos que la idea de construir la piñata más grande del mundo en tiempo y forma, finalmente lo “logramos” en el último momento y toda la gente que asistió al evento de cierre compartió la emoción y la sensación de satisfacción de haberlo hecho.

Los beneficiarios fueron innumerables, cada día en promedio 2000 personas se daban cita para ver los eventos culturales, asistir a los talleres y observar la construcción de la piñata.

Según cronistas, para el evento de clausura había más de 10,000 personas en el Parque de la Cruz. Estaba totalmente lleno.

Al final del día los resultados fueron positivos, y de no ser por la negativa del récord guiness, obtuvimos lo que esperábamos.

No se dio continuidad al festival, esto debido q que el equipo que organizó este festival, para el año siguiente ya no trabajaba en la Casa de Cultura. Por motivos personales e incluso problemas internos, algunos fueron removidos de área y otros simplemente renunciaron a la Administración Municipal.

A casi ocho años varios de nosotros, gestores del evento, staff, alumnos, exalumnos, y público que vivió “Diciembre en Cuautitlán 2006”, lo recordamos como el evento cultural de mayor impacto en el Municipio.

Hoy en día incluso el panorama de Cuautitlán se ha modificado radicalmente, ya sea por la llegada del tren suburbano o el gran crecimiento de fraccionamientos. En aquellos días del festival, cuando uno transitaba de Cuautitlán a Tultepec o Melchor Ocampo, en ambos lados de la carretera se podían ver los talleres y expendios de piñatas, actualmente por el mismo camino hay venta de autos, lonas y otros comercios. Los talleres han desaparecido casi todos.

## 5.2 Alebrije Monumental.

### La Idea.

Esta idea como muchas otras la compartimos dos personas, mi hermano Miguel y yo.

Años antes ya habíamos tenido la idea de participar en el evento de “Alebrijes Monumentales” organizado por el Museo de Arte Popular y pasar de ser espectador para ser parte de los creadores. Fue al ver la convocatoria del 4º. Desfile en el 2010 que nos decidimos a participar.

La convocatoria especificaba que era preciso basar el diseño en algún personaje importante en la historia de México, específicamente en los últimos doscientos años, pues era el año del Bicentenario de la Independencia y el Centenario de la Revolución.

Siendo así discutimos las posibilidades y recorrimos una amplia lista de nombres, al final y no por casualidad pensamos en que no precisamente tenía que ser una persona, ¿por qué no una Institución?, de alguna forma nuestro pensamiento se encuentra determinado y fuertemente influenciado por la Cruz Roja Mexicana, pues hemos pasado más de la mitad de nuestra vida en ella.

En ese mismo año CRM cumplía también cien años de existencia y a nadie le genera duda alguna su importancia e incidencia en hechos históricos para el país, por lo que consultamos primero con el Museo si era admisible hacer el alebrije en esta idea y una vez que ésta fue aceptada solicitamos la autorización institucional para el uso del emblema para este fin.

Ya autorizada la idea decidimos inscribirnos al evento, sabiendo de antemano que nosotros mismos costearíamos el proyecto, pues fue la única condición por parte de la Cruz Roja.

Nunca habíamos hecho un alebrije y menos de ese tamaño, pero si conocíamos la técnica del papel maché y la participación en la piñata más grande del mundo nos había dejado un aprendizaje.

Con seguridad decidimos que lo haríamos y la idea se convirtió en proyecto.

### Diseño y Administración del proyecto

#### Objetivos.

- Crear un alebrije monumental con la calidad necesaria para participar en el 4º. desfile de alebrijes monumentales de la Ciudad de México.

- El alebrije basará su diseño en la imagen de la Cruz Roja Mexicana.
- El alebrije dará su lugar a la CRM entre los personajes y hechos relevantes de la Historia de México en los últimos doscientos años.
- El alebrije será un medio de difusión (activación de marca) que promueva entre la población civil el Centenario de las CRM.
- Haremos el alebrije por el gusto de hacerlo, divertirnos y ser parte del evento.

#### Justificación.

La justificación fue el recurso principal que utilizamos para obtener la autorización tanto del Museo como de la CRM, con un discurso similar para ambas, pero con un enfoque diferente para cada una.

**Justificación para el MAP:** ES importante reconocer la labor que ha hecho la CRM en favor de los mexicanos a lo largo de sus primeros cien años de existencia. Fue creada precisamente en la etapa final del Porfiriato por la Señora Luz González de Cossio, su primera intervención de gran impacto fue precisamente el apoyo brindado a los heridos en los campos de batalla durante el movimiento armado de la Revolución Mexicana. Durante este tiempo ha estado presente en acontecimientos importantes como el movimiento estudiantil de 1968, el sismo de 1985 y ante un gran número de desastres naturales, recientemente se tomaban en cuenta las fuertes inundaciones de Tabasco. El Presidente Felipe Calderón en el mes de marzo de ese mismo año decía: “En estos 100 años, no podemos hablar de la historia de México sin hacer referencia a la historia de la Cruz Roja Mexicana”. Por ello, aunque las bases para la participación en el desfile de alebrijes monumentales del 2010 no consideraban propiamente a instituciones, sino personas, solicitamos la participación en este sentido, argumentando que lo que sí mencionan las bases diseñar los alebrijes haciendo referencia a los hombres y mujeres que han hecho algo por el país o incidido en su historia en estos 100 y 200 años, y nosotros queremos honrar con nuestro alebrije a los miles de héroes anónimos que día con día donan su tiempo y arriesgan su vida por la de otros y en conjunto todos comparten un mismo emblema que paralelamente con la historia de México, también cumplía 100 años.

**Justificación CRM:** En el oficio entregado en las oficinas de la CR, retomamos el discurso anterior, aumentando la necesidad de hacer notar en distintos campos que la Institución cumplía 100 años y con acciones como esta hacer partícipe a la comunidad de este festejo. Además resaltamos un punto más, en cuanto a la importancia

Ciudad de México

SECRETARÍA DE cultura DF

CONACULTA

En esta ocasión y en conmemoración del Bicentenario de la Independencia y Centenario de la Revolución, los **ALEBRIJES MONUMENTALES** participantes serán alusivos a los héroes o personajes representativos de dichos sucesos históricos, en diseño "alebrijado".

MUSEO DE ARTE POPULAR

**4º DESFILE DE ALEBRIJES MONUMENTALES**

en el marco de LA NOCHE DE LOS ALEBRIJES

sábado 23 de octubre de 2010, 12:00 horas

Recorrido del Desfile:  
Zócalo, Madero, Juárez y Paseo de la Reforma hasta el Ángel de la Independencia.

Exposición Pública:  
En Paseo de la Reforma de 23 de octubre al 7 de noviembre de 2010, entre la glorieta del Ángel y la Diana.

Ciudad de México  
CAPITAL IBEROAMERICANA DE LA CULTURA 2010

Revillagigedo 11 esq. Independencia, Centro Histórico de la Ciudad de México. [www.map.df.gob.mx](http://www.map.df.gob.mx)

Cartel del evento organizado por el Museo de Arte Popular. 2010

de colocar el Emblema (Marca) en un espacio de reconocimiento a personajes y hechos históricos, de trascendencia para los mexicanos. En este sentido la única pregunta que nos hicieron fue: ¿Cuánto va a costar?, a lo que respondimos “nada”. Con esto quedó autorizado.

#### Descripción del proyecto.

Propiamente no hubo una descripción del proyecto, solamente haríamos una alebrije monumental con un diseño dedicado a la Cruz Roja, y al ser idea propia no teníamos que explicar mucho, salvo a algunas personas que preguntaban qué es un alebrije.

#### Nombre.

El alebrije debía tener un nombre y es como cuando le vas a poner nombre a un hijo o una mascota, este debe ir de acuerdo al género, tributos físicos, personalidad, etc.

Primero que nada decidimos a quien le dedicaríamos el alebrije, la primera opción fue a la Señora Luz Cossi, fundadora de la CRM, otra opción fue la Señora María Elena León Acosta, una de las damas voluntarias más importantes y a quien tuvimos el agrado de conocer en los años 90's; la tercer opción en relación a lo que mencionábamos en la justificación y hacer un homenaje a los “héroes anónimos” del servicio de emergencia, además de que para ser honestos la gente no conoce la historia de la Institución y sí reconocen a la CR principalmente por su cuerpo de socorros.

De esta forma la premisa fue: Cruz Roja es Servicio de emergencia. Y es lógico, pues a pesar de que existen 13 coordinaciones en la Institución, hablas de Cruz Roja y lo primero que todos piensan es ambulancias y accidentes, incluso si estás en medio de un accidente lo primero que escuchas es “¡llámenle a la Cruz Roja!”.

Decidimos entonces que nuestro alebrije sería el primer alebrije accidentado (nunca habíamos visto uno así) y sería atendido por la Cruz Roja.

Días antes de iniciar el proyecto uno de nuestros amigos más cercanos en 20 años (voluntario también en CR) había sufrido un accidente que casi lo mata y permanecería varios meses en cama, su nombre Jacobo.

El alebrije tendría elementos relacionados al centenario de la CR, así como de la Revolución Mexicana, siendo así, Jacobo sería un revolucionario herido y por ello buscaríamos un mote, apellido o algo acorde con esto: “Ancina”.

Y por último haríamos un pequeño homenaje a uno de los paramédicos caídos fundamental en la historia de Cuautitlán Izcalli, Delegación en la que crecimos. Juan Antonio Zárate Garnica.

El nombre del proyecto quedó así:

#### **Construcción del alebrije monumental del Centenario de la Cruz Roja Mexicana para la Marcha de los Alebrijes de la Ciudad de México.**

Y su nombre público fue:

#### **Jacobo Ancina “El Zárate”**

#### **Administración del proyecto**

#### **Previsión y planeación.**

El primer elemento que estaba previsto fue el ya mencionado anteriormente. Queríamos utilizar la marca CRM y teníamos que anticiparnos con la autorización por escrito para evitarnos problemas posteriores. Dicha autorización la emitió el Delegado de la CR en el Estado de México Lic. Luis Maccise Uribe, notificando al representante legal de la Cruz Roja Mexicana, Lic. Juan Estrada.

El segundo punto fue el presupuesto, que como ya mencionamos estaría cubierto totalmente por nosotros, sin embargo el Museo aportó un subsidio de \$2,400.00 y 12 litros de pintura, lo que disminuyó considerablemente el gasto.

La mayor parte del material fue papel de desecho (periódico y conos de huevo) el cual lo conseguimos con amigos y familiares y el resto del material lo fuimos comprando conforme lo necesitábamos.

El tiempo estimado para construir el alebrije era de cuatro meses, sin embargo no lo distribuimos adecuadamente y prácticamente lo hicimos en 4 semanas a marchas forzadas (eso no lo previmos adecuadamente).

Una vez hecho el alebrije teníamos que llevarlo al punto de salida para el desfile, a un costado del Zócalo capitalino. El museo facilita una plataforma con rueditas para desplazar los alebrijes durante el desfile, pero no es la manera adecuada para trasladarlo en distancias como la que lo haríamos nosotros de Cuautitlán Izcalli al Zócalo. Este transporte fue facilitado por el Presidente de la CR de Cuautitlán, quien contaba con un remolque y el vehículo para jalarlo era institucional con todos los códigos de luz necesarios para un traslado más seguro.

Para el día del desfile cada uno de los participantes podía llevar acompañantes que hicieran “ruido” y de alguna manera hagan más ameno y llamativo el

desfile. Algunos llevan músicos, sanqueros, payasos o alguna coreografía de acuerdo con su propuesta. Por nuestra parte queríamos que el alebrije accidentado fuera acompañado y trasladado como si fuera en camilla por el mismo personal de la CR, para lo que invitamos a la Coordinación Estatal de Juventud del Estado de México, convocando a su vez a las Locales de Tlalnepantla, Naucalpan, Toluca, Cuautitlán México, Cuautitlán Izcalli y Neza Norte, acudiendo además algunos paramédicos y personal de Capacitación, con lo que se hizo más llamativo el contingente.

Queríamos ser acompañados por al menos dos ambulancias, una actual y una de las clásicas restauradas para el evento del Centenario, sin embargo esto no fue posible de acuerdo con la logística del Museo. Lo que nos obligó a llevar altavoces con sirena integrada y connotar con el sonido la sensación de emergencia.



*Concept del alebrije. Miguel Chablé*

### **Organización e integración.**

Realmente no teníamos un organigrama para este proyecto, pues no fue necesario. Solamente participamos en la construcción tres personas de tiempo completo, aportando cada uno sus habilidades. Ocasionalmente algún amigo llegaba cuando estábamos trabajando y lo poníamos a pegar papel o cortar algo. Sin embargo lo que no debemos olvidar es que nos sumamos a un evento que no es nuestro sino del MAP y representábamos Cruz Roja Mexicana I.A.P.

Y como ya mencionamos, el día que necesitábamos gente fue precisamente el día del desfile.

- Personal con uniforme de servicio para acompañar al alebrije y hacer ruido.
- Personal de animación hospitalaria que repartiera dulces y globos a los niños a lo largo del recorrido.
- Un elemento que se pusiera la botarga del “Paramédico del futuro”, que habíamos hecho previamente para el evento del Centenario.
- Cuatro chicas vestidas de “adelitas”. Amigas de la escuela de Bellas artes de Tultepec, estudiantes de Danza Folklórica.

De tal forma que una visión del organigrama sería la que se plantea arriba en esta página.

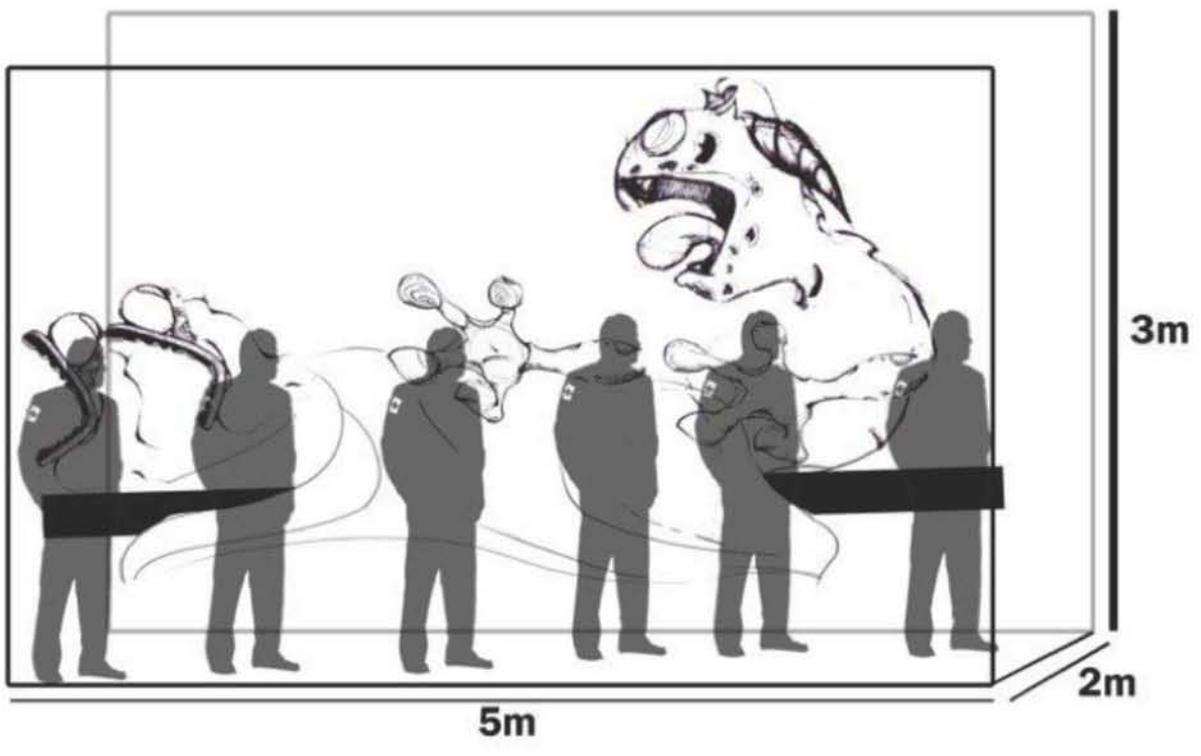
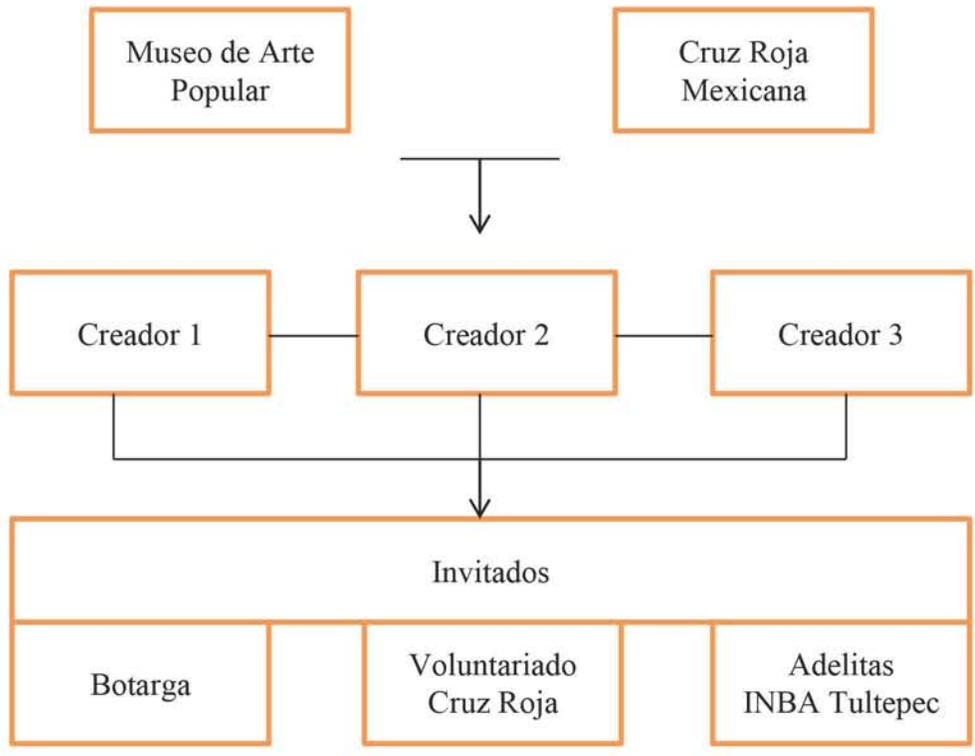
### **Realización.**

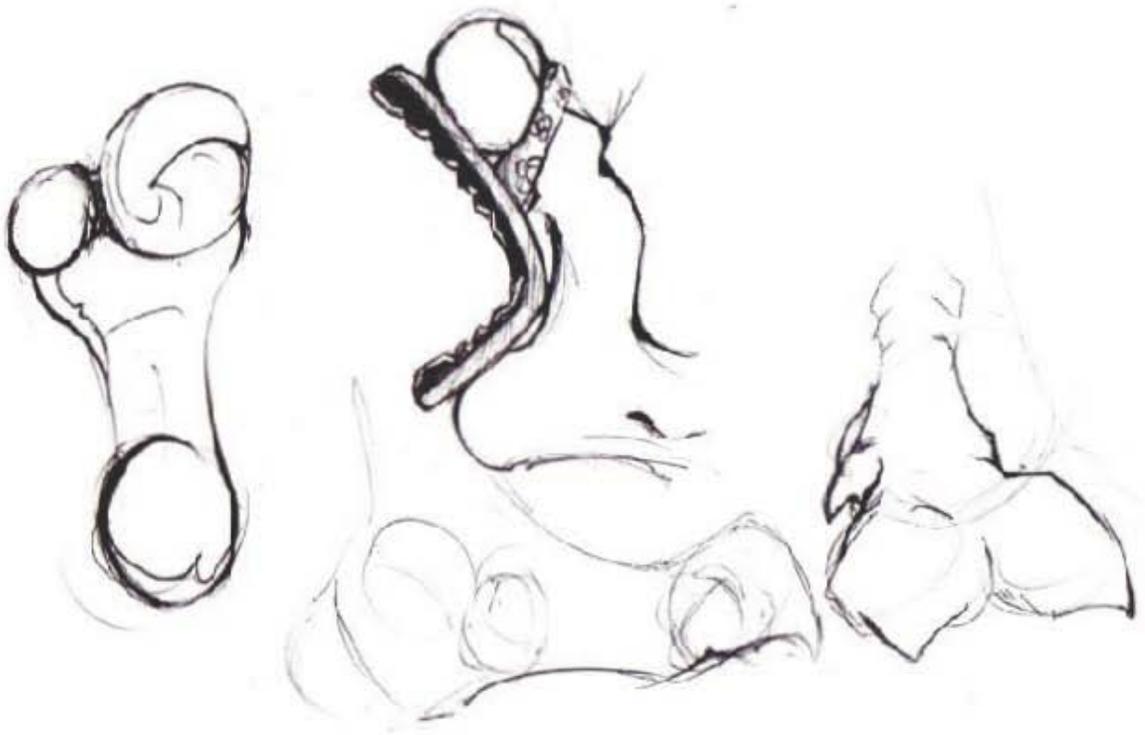
El primer paso fue bocetar todo el alebrije, parte por parte y en conjunto. Aquí les compartimos algunos de esos bocetos, incluso algunos que desechamos.

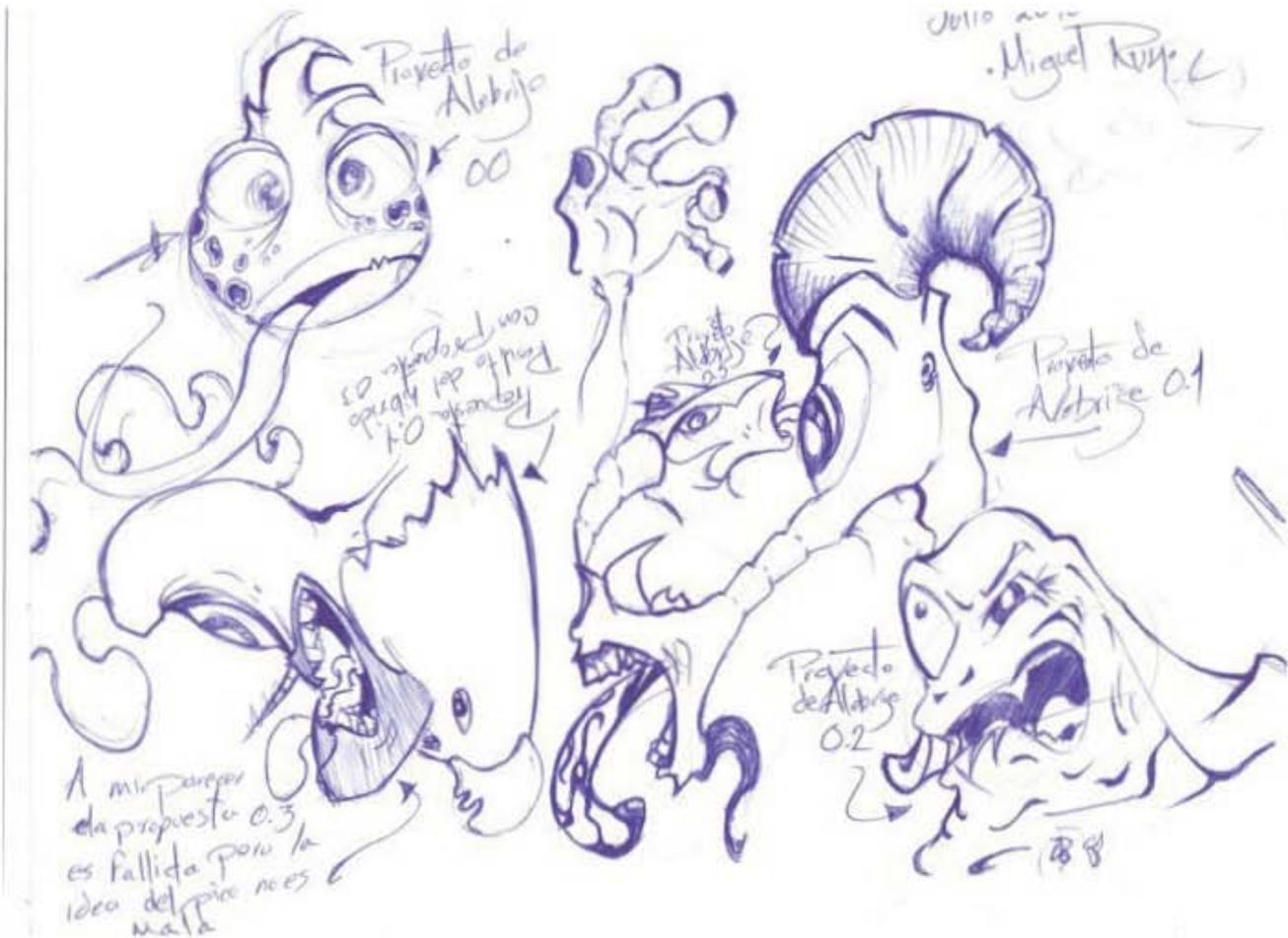
Ya que decidimos la forma y proporciones de Jacobo, comenzamos con la construcción física. Recordamos que en el proyecto anterior (la piñata), nos causó muchos problemas el tema de la estructura, así que desarrollamos un entramado con malla metálica en donde se entretejieron tiras de papel periódico, mismas que fueron cubiertas con varias capas del mismo papel y luego recubiertas por una “masa” hecha de cartón (conos de huevo) reciclado, fibras y pegamento. Una vez armadas las partes se cubrieron con tela y pegamento para unificar todo el cuerpo (como piel). Esta técnica se utiliza en la construcción de botargas.

Procedimos a colocarlo en una base de madera, para fijarla a su vez en la base móvil que nos facilitó el MAP, utilizando espuma de poliuretano para asegurarla.

Fue mucho mejor hacer un personaje acostado y cubierto en gran parte por una sábana, así







aprovechamos la estructura para equilibrar mejor la parte que quedaba vertical y el riesgo de que se rompiera o cayera disminuyó considerablemente.

Hecho esto, lo pintamos.

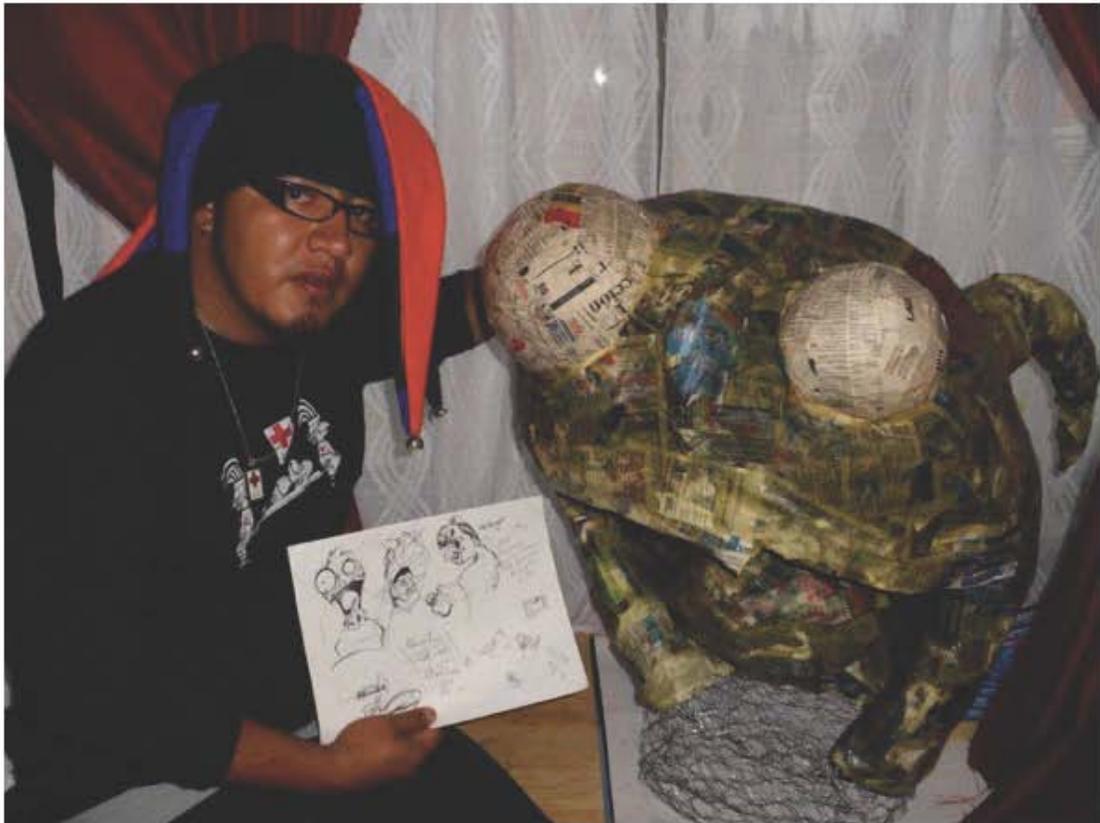
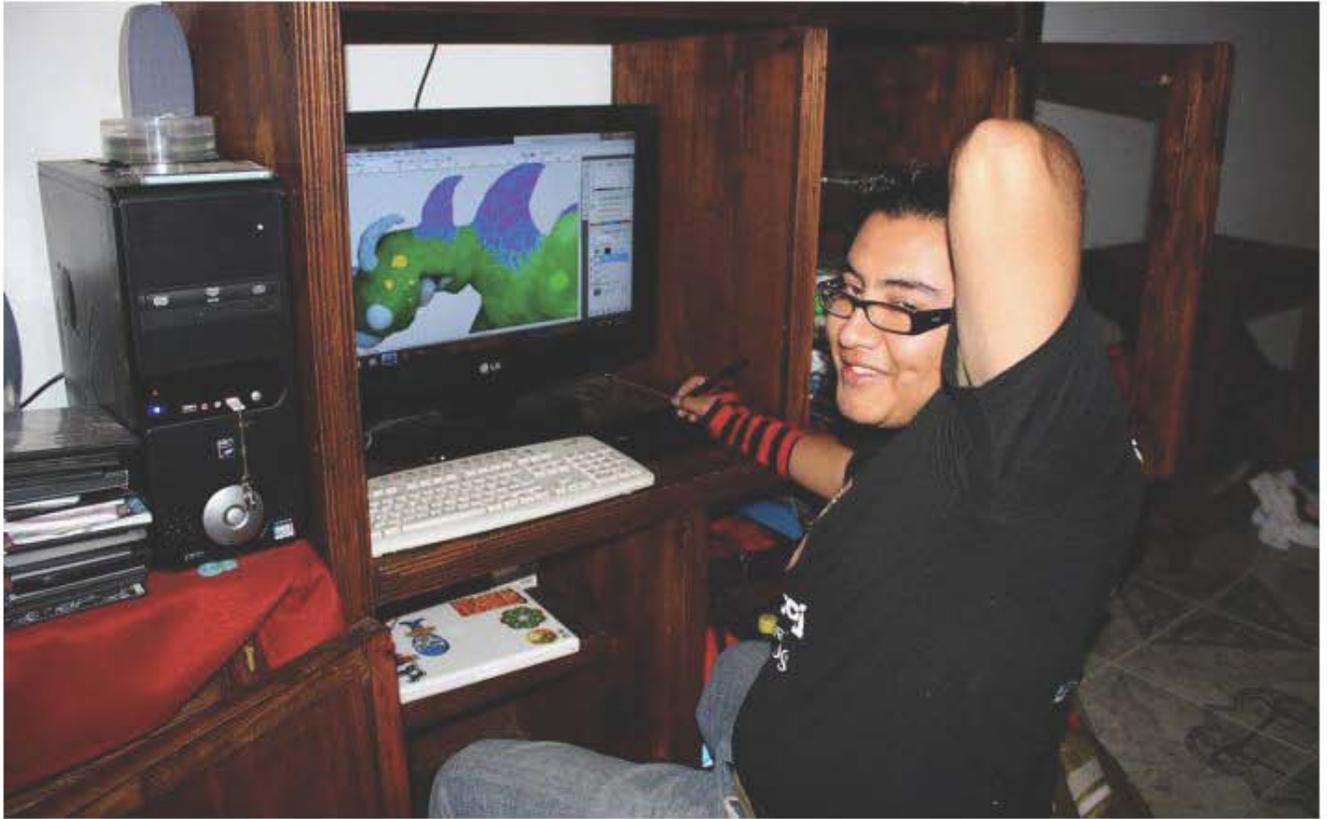
Un elemento más que nos ayudó en la parte estructural y que además no rompía con la armonía del personaje fue su paquete de sangre, el cual no era propiamente sangre, sino pulque.

El diagnóstico, por mencionarlo de laguna manera pensamos que bien podía ser una viceración, producto de un disparo propio de un revolucionario, al mismo tiempo que llamaría más la atención del público.

Lo cubrimos con una sábana cual herido, en donde aprovechamos para colocar de buen tamaño la Firma Institucional, de acuerdo con la norma del manual de imagen.

Agregamos sombrero, bigote y carrilleras al estilo Zapata para darle más ese sentido de época.









DONA PULQUE  
A TUS COMPADRES

HEIDEN HOSPITALES A.C.

CURADO D'

SANGRÍA

Y OSTIÓN

O +







ESTADO  
DE MÉXICO

OCTUBRE 23  
2010



HEIDEN  
PRODUCCIONES

LA NOCHE DE LOS ALBRUJES

**"Jacobo Ancina "El Zarate" "**

Gilberto Chablé Pérez  
Heiden

Rosalva Pérez Aguilar, Miguel M. Chablé Pérez

Patrocinado por  
Cruz Roja Mexicana / Juventud

139



El día del desfile marchó todo conforme a lo planeado, trasladamos una noche antes la obra y por la mañana llegó el contingente de Juventud CR, incluyendo a la Coordinadora Estatal y un representante de la Sede Nacional.

Para nosotros era importante que el registro de participación se hiciera como Heiden como colectivo, nombre que recién habíamos tomado en ese mismo año y la marca de Cruz Roja como patrocinador del alebrije. Tal y como se observa en la placa de arriba.

#### **Control.**

Evaluamos el resultado como exitoso, pues a pesar de que había algunos escépticos en CR, la gente que participó se llevó un buen sabor de boca. Nos divertimos y la respuesta de la gente fue más allá de la esperada, pues al pasar el contingente recibíamos aplausos y se referían a nosotros (Institución) como héroes.

Cabe señalar que en el informe de la gestión del Delegado Estatal, Luís Maccise, entregado en el 2012, aparecen varias fotos del alebrije, lo cual es muy satisfactorio para nosotros.

Logramos los objetivos planteados al inicio

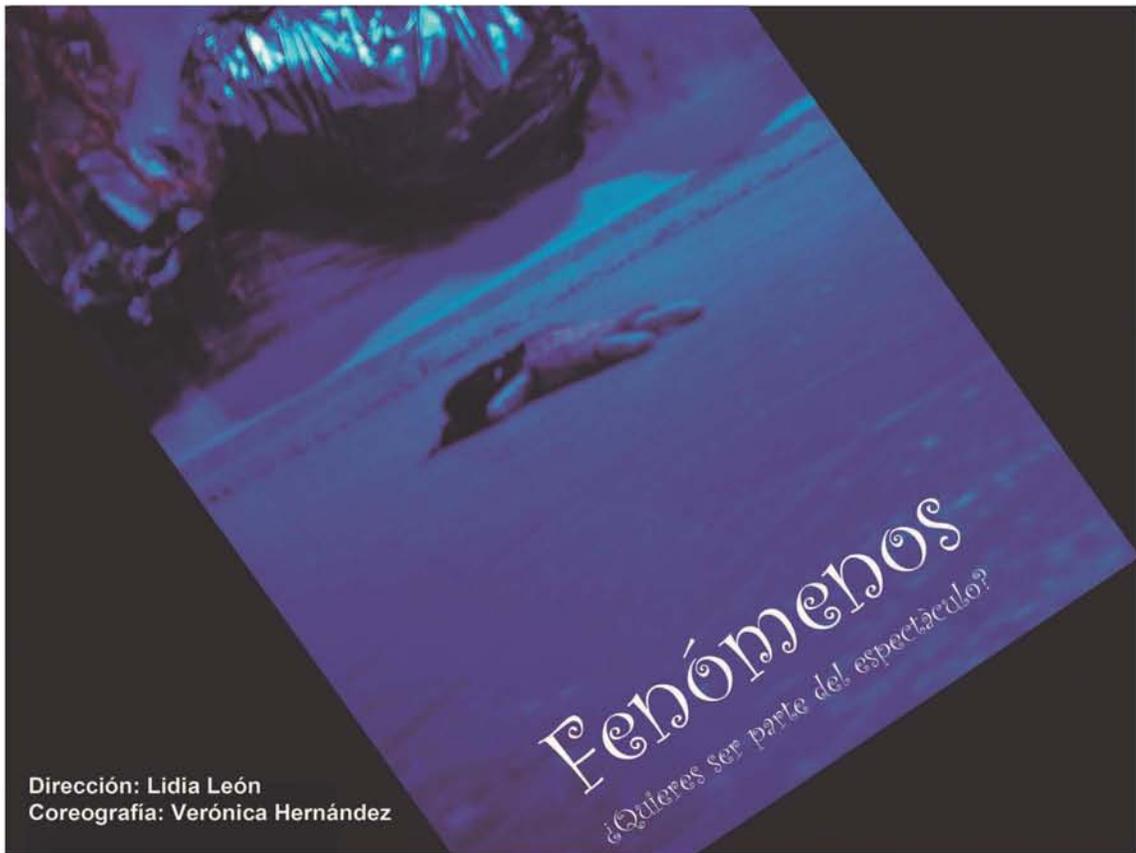
### 5.3 Fenómenos

Este apartado es la manera en que se presentó un proyecto de teatro para su promoción y venta a posibles promotores.

Como vimos a lo largo de esta tesis, la manera en que se presenta un proyecto ya sea a clientes, promotores, patrocinadores, etc., no es la misma en como lo presentamos o desarrollamos de manera interna en el equipo de trabajo.

Fenómenos es una puesta en escena producida por la Compañía Folie, bajo la dirección de Lidia León y Coreografía de Verónica Hernández. Fotografías, Diseño y Presentación del proyecto: Gilberto Chablé (Heiden Diseño)





Dirección: Lidia León  
Coreografía: Verónica Hernández

# Fenómenos

¿Quieres ser parte del espectáculo?

“El dolor que otros disfrutan”

Fenómenos está basada en la decadencia después del placer. Baldo es el autor y dueño de la compañía de fenómenos que luchan por no dejar de serlo, es el quien comenzó con un insignificante sueño al sentirse olvidado, crea su propio mundo donde no hay reglas, ni padres controlándolo todo, pero si padres que sobreprotegen, que olvidan, adultos que no tienen responsabilidad.

Ángela penetra en el mundo de Baldo permitiendo que le muestre sus creaciones donde la bebida, el humo y la comida basura son su refugio, desgraciadamente Baldo muestra su mundo en una etapa decadente, creando en Ángela una serie de cuestionamientos que la hacen abandonar “el espectáculo”.



# Fenómenos

El objetivo de "Fenómenos", es mostrar al público las consecuencias del alcoholismo, tabaquismo y la mala alimentación, no solo de forma social y emocional, sino también a nivel salud, dando la información de algunas características y enfermedades, por medio de imágenes y diálogos permitiendo de esta forma que el espectador se entere y obtenga información fácil de recordar, ya que sus personajes abarcados de una forma surrealista se quedan en la memoria.

"Fenómenos" pretende fomentar valores familiares y asertividad.

"Fenómenos", es un montaje apto para todo tipo de público, principalmente para adolescentes quienes no solo se identificarán con la música, el vestuario y los diálogos, sino que son también los más vulnerables a las adicciones.

# Fenómenos

¿Quieres ser parte del espectáculo?



## Personajes:

**Baldo:** Autor y dueño de la compañía de "Fenómenos".

**Angela:** Protagonista del show de "Fenómenos". Invitada al espectáculo, descubre la verdad del humo, la bebida y la comida basura.

**800:** Títere que depende de la bebida para poder "sobrevivir".

**Mamá Títere:** Madre sobreprotectora. Factor que incide en la adicción de su hijo

**Muñeca:** Pequeña obsesionada con la comida basura que daña su buena alimentación.

**Duquesa:** Lo mejor que puede existir en el espectáculo. Adicta al cigarrillo

**Maquillista:** Una más en el espectáculo. Sirviendo a Baldo y fiel ayudante de la Duquesa.

**Fenómeno:** Acabado por las adicciones. puede ser cualquiera



# Fenómenos



Baldo

# Ángela



Folie Presenta



800



Muñeca

Folig Presenta



Duquesa



Maquillista

# Fenómeno



## FICHA TÉCNICA:

### Escenario

- Se requiere de un espacio mínimo de 6 x 6 mts.
- Si la obra se presenta al aire libre, es necesario contar con un templete.
- Idealmente el público debe colocarse a un mínimo de 2 metros de distancia, tomando como referencia la perspectiva del espectador con respecto al escenario.
- Las opciones de escenario son múltiples: Puede ser un escenario teatral vacío (cámara negra), sala cinematográfica, un auditorio, patio o cualquier otro tipo de salón que sea equipado con los requerimientos de esta ficha técnica.
- Un telón de fondo color negro o bien, mamparas que cubran hasta 5 m, de forma que los actores puedan permanecer detrás.
- 1 camerino o bien un salón ó espacio para los actores.

### Sonido

Debe contar con la potencia necesaria para ser escuchado por el público asistente y debe incluir:

- 1 consola o amplificador.
- 6 manos libres (en caso de que la obra se presente en el exterior).
- Reproductor de discos compacto (CD), entrada USB.

### Tiempos de producción

- 2 horas previas antes de la presentación para maquillar, peinar, etc.,
- Duración de la obra 50 minutos



## FICHA TÉCNICA:

Equipo con el que viaja la compañía:

- 1 maleta grande con telones.
- De 3 a 4 maletas con vestuario.
- 1 maleta con utilería.
- 1 maleta con maquillaje
- 2 mamparas de 2.5m de largo por 2m de ancho

### Costo

- El costo por función es de \$5,000.00 . Aplica sólo al DF y área metropolitana, para presentaciones en el interior de la República o el extranjero se aplicarán gastos de viajero.
- A partir de 3 funciones se aplicará un descuento representativo al costo de función.
- Se puede negociar también el costo de la función sobre porcentaje de taquilla, acordándose el porcentaje entre el contratante y la compañía

NOTA: El Grupo viaja con 7 actores, 2 personas en iluminación, coreógrafo y director.

## CURRICULUM DE LA COMPAÑÍA

Integrado en enero del 2009 bajo la Dirección de Lidia León, ha ganado dos segundos lugares a nivel Estatal, dos primeros lugares Estatales y uno a nivel Nacional.

Ha obtenido diversos premios en las categorías de musicalización, maquillaje, vestuario, mejor actor, mejor puesta en escena, mejor dramaturgia, mejor escenografía, mejor actriz de reparto, mejor actor de reparto y una nominación a mejor actriz, teniendo como jurado al Instituto Mexicano de la Juventud.

Entre los foros en los que se ha presentado destacan el Teatro Diego Rivera de Atizapán de Zaragoza, el Teatro del IMSS centro de Querétaro y el Museo Nacional del Virreinato en Tepotzotlán, Estado. de México.

Sus obras:

ECOS  
LA TUMBA  
FENÓMENOS  
HIPNOSIS  
PARAÍSO



## Lidia Carolina León Hernández

Estudios teatrales en el INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES.

Ha participado como actriz en "La noche más venturosa", "Osvaldo y Zenaida", "Macbeth el asesino del sueño" y "Clotilde en su casa", bajo la dirección de Jorge Cervantes y en "Viajes por una flor", "el pequeño zorro ladrón", "electronic frankenstein" y "el largo regreso a casa" escrito y dirigido por : Saúl Reyes.

Como Actriz y manipuladora en Producciones Tristán y Cía, con la obra "el principito", bajo la dirección de Juan Carlos Nuño.

Y como Actriz invitada en "Hirtenlied" de Fernando Soto bajo la dirección de Jorge Casados

Se ha desempeñado como docente de teatro infantil y juvenil en la Casa de Cultura "Luis Nishizawa Flores" y en el CBTIS 160, donde además escribe y dirige .

Con sus alumnos ha presentado las obras "Diana", "El libro de la selva", "por un pollo y un jamón", "Alicia en el país de las maravillas", "A través del espejo", "¿Quién anunció mi muerte?", "Efigies de un sueño", "Cuento de Navidad", "Buscando la desolación"

Actualmente Dirige a la Compañía Folie



## Fotografía y Diseño



## Conclusiones

Como podemos observar a lo largo del presente trabajo, se ha mostrado el carácter multidisciplinario y al mismo tiempo vinculante de nuestra profesión, estas características propias del diseño le proyectan como eje rector del proyecto, sin embargo, como todo trabajo científico que es perfectible, es también susceptible de ser reforzado mediante La interacción cotidiana con diversas áreas del conocimiento. Tanto Los profesionales de otros campos como personas aparentemente desvinculadas directamente con el diseño, pueden aportar elementos que contribuyan a formar un panorama holístico, que contribuya al engrandecimiento de nuestros resultados.

Ahora bien, la propuesta no pretende fusionar nuestros conocimientos y aptitudes con los de otras profesiones, sino acceder a otras formas de lenguaje que induzca una mejor organización de los proyectos y por lo tanto optimización de los resultados. En este caso concreto, hemos llegado a la conclusión de que la relación entre la administración y el diseño proporciona el vínculo adecuado para el logro de los objetivos.

Por lo tanto, esta tesis representa el resultado de un aprendizaje, es el producto que surge de las exigencias del ámbito laboral. En ella se observa al profesionista egresado de la Facultad como apto en el ámbito teórico para resolver problemas relacionados con su perfil, sin embargo, y seguramente aplica a todas las áreas, la falta de experiencia puede ser una gran limitante para el ejercicio pleno de la profesión.

Una vez que se inserta en el campo laboral el diseñador, podrá complementar su formación con la operacionalización administrativa del diseño y la influencia del medio en el que se desarrolla, complementando así su estilo y su perfil profesional.

Derivado de lo anterior, el diseño se proyecta como eje rector del proyecto que el profesional de esta área representa y su objetivo es aterrizado mediante las herramientas de la administración e influenciado por las necesidades que el medio laboral demanda para la resolución de problemas concretos.

Desde esta perspectiva, el diseñador no es un ente aislado, es de alguna manera parte de un proceso dialéctico, donde se inserta como herramienta para otras áreas y al mismo tiempo estas áreas le sirven como herramientas para complementarse en el logro de los objetivos.

A lo largo de la carrera, se hace notorio que la formación del diseñador requiere precisamente algunos elementos de la administración, la psicología, el derecho y otros que forman parte del diseño

curricular determinado para el desempeño laboral exitoso del egresado, es esta vinculación a la que se hace referencia en el presente trabajo, principalmente entre los procesos de producción y el modelo administrativo.

Está claro que no estamos descubriendo el hilo negro, puesto que está previsto curricularmente y hoy en día muchos de los individuos que se han dedicado a la gestión de proyectos de manera empírica están buscando la manera de profesionalizar estas acciones, proponiendo, aportando o retroalimentando temas y acciones en este sentido.

De alguna manera los elementos propuestos en este trabajo son el resultado de algunos años de experiencia en donde la necesidad de vincular sobretodo el diseño con la administración y la política se hizo presente con resultados positivos, pues de alguna manera asegura que los proyectos sean realizados minimizando la posibilidad de riesgo o fracaso.

Como hicimos patente en este trabajo, algunas estadísticas apuntan a que el 80% de los proyectos culturales fracasan, no se concluyen o son simplemente ideas que intentan ser proyectos. Por ello consideramos ofrecer una alternativa a esta situación, proponiendo una metodología basada en el modelo administrativo, el cual está hecho para alcanzar los objetivos y que por lo que hemos visto a lo largo de este trabajo, guarda muchas similitudes y complementa lo que aprendemos en esta carrera, específicamente en los procesos de producción.

La consecución de un proyecto, necesariamente requiere de un método específico que permita observar los logros obtenidos no solo en los resultados, sino durante el proceso mismo, la sistematización es un proceso semejante a una espiral impulsada por la mejora continua, alejada totalmente del concepto rutinario y cíclico que siempre llegan al lugar de partida. Un temor generalizado es la percepción de la sistematización como una rutina estéril y cotidiana, sin embargo los retos que se presentan al mejorar los sistemas y adecuar la metodología es la mejor garantía de calidad.

No todos los proyectos son iguales y más bien adquieren personalidad propia cada uno de ellos, ya sea por los factores externos o por la composición del equipo de trabajo. Interactuamos con personas y cada una es un mundo que tendrá que aportar de sí al proyecto y lo va a retroalimentar, pero no debemos perder de vista lo que queremos. En el capítulo tres se especifica la necesidad de ejercer el liderazgo necesario durante el proceso de gestión para llevar al equipo a lograr los objetivos que de antemano se

hayan planteado.

Por lo tanto en esta propuesta metodológica se pretende enfrentar al diseñador y comunicador visual a la posibilidad de estar al frente de una organización previendo todos los factores que pueden afectar positiva o negativamente los resultados que busca, ya sea para otro (cliente) o para sí mismo (autogestión).

Este método que a groso modo vincula el modelo administrativo con el proceso de producción e incluye una lista de factores que pueden o no considerarse y a su vez complementarse según las necesidades de cada proyecto y será quien esté al mando quien decida qué estrategia le conviene más para lograr sus objetivos.

Recapitulando un poco. El punto de partida será siempre una idea, la cual a través de un proceso de análisis será valorada y se determinará si es factible o no desarrollarla; si responde o no a una necesidad clara, si somos capaces o no de realizarla, si nos alcanzan los recursos o de dónde vamos a obtenerlos, una vez hecho el proyecto a quien se lo vedemos o quién irá a verlo, si beneficiará a alguien (incluso a nosotros mismos), si tendrá continuidad, será autosustentable, etc., en concreto, la factibilidad y viabilidad del objetivo.

Todos estos factores deberán ser tomados en cuenta en nuestro anteproyecto para no desperdiciar ni tiempo ni recursos de nadie, o al menos eso es lo que se pretende cuando se plantea metodológicamente un proyecto. No podemos dejarnos llevar por ideas y subjetividades, si tenemos un método que nos va a dar resultados cualitativos o cuantitativos, éste debe ser igualmente objetivo para poder analizar de inicio la viabilidad del proceso y no perder de vista que nuestro quehacer profesional debe ser lo suficientemente responsable para con nosotros mismos, nuestros colaboradores, clientes, benefactores y públicos.

Si ante esta evaluación consideramos que nuestra (ahora nuestra) idea es viable, debemos prevenir todos y cada uno de los factores que puedan incidir en ella. En el capítulo 2, se muestra expresamente que debemos ser capaces de prever todos los escenarios posibles (sobre todo los de riesgo) y poder estar lo mejor preparados para resolver cualquier situación que se presente a lo largo del proceso. Esta parte que comprende el diseño del proyecto es a la que le debemos dedicar el mayor cuidado, pues de ello depende gran parte del éxito o el fracaso de todo el trabajo que vamos a realizar. Prever es anticipar y debemos estar siempre un paso delante de situaciones y determinaciones.

Si sabemos planear y elegir a nuestro equipo adecuadamente, el trabajo se irá dando prácticamente de facto, eso sin olvidar que el hecho de trabajar con

personas aún puede sufrir modificaciones sobre la marcha, pero deben ser las mínimas y trataremos de cumplir en medida de lo posible con la ruta trazada en la planeación.

Para que nada se nos salga de control es importante llevar distintos tipos de controles, según las necesidades o naturaleza de las acciones. Sencillo, si nos ponemos objetivos cualitativos, los controles deben arrojar resultados cualitativos y si queremos resultados cuantitativos, las evaluaciones deben mostrarse en forma numérica.

Todas y cada una de las evaluaciones que hagamos deben estar planeadas y contempladas desde el inicio, así como los objetivos para poder avisar con tiempo el cumplimiento de cada uno de ellos, tal y como se marca en el programa.

Por último, los ejemplos a los que hacemos referencia en el capítulo 5 describen el proceso que tuvo cada uno de los proyectos, qué se hizo o qué se dejó de hacer, de acuerdo con el método propuesto en esta tesis, sin embargo no es como vamos a presentar un proyecto propiamente a una entidad que no seamos nosotros, es decir, estos son apuntes o notas que el organismo que administra el proyecto lleva de sí mismo. Cuando vamos a presentar el proyecto en una fase descriptiva a otro organismo, ya sea para financiación, autorización, patrocinio, apoyo de cualquier tipo, promoción de nosotros mismos o del proyecto, etc., debemos hacer la presentación de acuerdo a quién la va a recibir. Como diseñadores estamos precisamente preparados para encontrar el código necesario o adecuado para cada presentación pública o dirigida de nuestro proyecto.

Algunas veces bastará con una breve (muy breve) explicación limitada a un oficio que incluso resalte en negritas el asunto que importa (solicitud de) para asegurarnos de que no lo guarden sin haberlo leído, en otras ocasiones se hará conforme a petición del destinatario y hay quienes piden específicamente una presentación de power point, por ejemplo; o bien haremos una presentación vistosa, libre y en base a diseño. Se insiste, de acuerdo con el proyecto y conforme al receptor.

Una opción se ofrece en el apartado 7 de esta tesis, donde se mostró la manera en que fue presentado un proyecto al gobierno del Distrito Federal para solicitar un financiamiento, en él se incluye el objetivo, una descripción breve, quienes participan y los costos. Cabe señalar que el proyecto fue aprobado y financiado por el GDF.

Así pues, esta tesis, de acuerdo con los objetivos que planteó al principio, muestra una opción metodológica clara y sistematizada, recurriendo a la combinación de

términos administrativos y de producción, vinculados todos ellos al ámbito laboral en el cual el Diseñador y Comunicador Visual puede insertarse, o bien, crear para sí mismo un espacio de desarrollo.

## **Apartado 1. Factores Jurídicos**

El trabajo comunitario guiado por el gestor cultural incide a corto, mediano y largo plazo, no solamente en el desarrollo de los individuos sino en el de la comunidad completa; estimula la creatividad y con ello la solución de problemas tanto individuales como colectivos, nos hace evolucionar como sociedad. Dada esta capacidad, las industrias culturales requieren una política de apoyo adecuada. En tal sentido, en México habrán de considerarse las particularidades de las industrias culturales locales, así como las de los grupos y de los artistas que en lo particular realizan una promoción internacional de su obra.

Para llevar adelante estos objetivos y conseguir la puesta en práctica de los principios generales de la política cultural del Estado Mexicano, existe una amplia legislación específica. Ella está compuesta tanto por artículos constitucionales, disposiciones sobre administración cultural y diversas leyes y reglamentos que rigen normativamente al sector.

Las principales disposiciones sobre administración cultural gubernamental se refieren en la actualidad fundamentalmente, al Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Decreto de creación del 6 de diciembre de 1988). La estructura administrativa y jurídica con la que comenzó a operar el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, respondía en lo esencial, a una agrupación de dependencias gubernamentales surgidas en momentos diferentes y con atribuciones diversas.

Es por ello que el marco jurídico del Subsector Cultura reviste, aún hoy, una gran complejidad. La acción de los organismos que coordina el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes está regida por un conjunto de nueve leyes, cinco reglamentos, 28 decretos y 21 acuerdos, alrededor de otras 300 disposiciones que contienen referencias sobre el arte o la cultura. A esto se debe añadir que el propio Consejo fue creado por decreto presidencial.

### **Artículos, leyes y decretos**

Los principales son:

- Artículo 3º Constitucional (educación), promulgado el 5 de mayo de 1917 y reformado el 13 de diciembre de 1934, el 30 de diciembre de 1946, el 9 de junio de 1980, el 21 de enero de 1992 y el 5 de marzo 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. Reformas: 23 de diciembre de 1974, 31 de diciembre de 1981, 26 de noviembre de 1984, 13 de enero de 1986.

- Ley Orgánica del Instituto Nacional de Antropología e Historia, del 3 de febrero de 1939. Reformas: 13 de enero de 1986.

- Ley Orgánica del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, del 31 de diciembre de 1946. Reformas: 11 de diciembre de 1950.

- Ley Federal de Derechos de Autor, del 21 de diciembre de 1963. Reformas: 31 de diciembre de 1981, 11 de enero de 1982, y 17 de julio de 1991.

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

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

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

- Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles, del 31 de diciembre de 1975. Reformas: 15 de enero de 1980, 27 de diciembre de 1983, y 18 de noviembre de 1986.

- Ley Federal de Cinematografía, del 29 de diciembre de 1992. Reformas: 29 de diciembre de 1998.

### **Algunos Reglamentos**

- Reglamento de la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas (8 de diciembre de 1975. Reformas, 5 de enero de 1993).

- Reglamento para el uso del Teatro del Palacio de Bellas Artes (28 de diciembre de 1944. Reforma, 23 de mayo de 1945).

- 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).

## **Marco Legal**

La Constitución de los Estados Unidos Mexicanos contiene numerosos artículos referidos a la educación y la cultura. Su artículo 3º establece, como una obligación del Estado, alentar el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura. Esto se complementa con la facultad y responsabilidad de las universidades y demás instituciones de educación superior a las que la Ley otorga autonomía para difundir la cultura, conforme con los principios del propio artículo 3º.

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

Respecto a la libertad de expresión, establecida en el artículo 6º, se garantiza la libertad de difundir el producto de la creación, mientras que el artículo 7º garantiza la libertad de escribir y publicar escritos sobre cualquier materia, es decir, de difundir el producto de la creación escrita.

Por otra parte, 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. Aquí se reconoce la propiedad del producto de la creación cultural y se enuncian los principios para su producción.

Conforme al artículo 73, 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 habitantes de la nación; también sobre monumentos arqueológicos, artísticos e históricos, cuya conservación sea de interés nacional.

Además, el Congreso tiene competencia para establecer, organizar y sostener en toda la República, instituciones como las mencionadas.

La legislación cultural también incluye normas específicas acerca de algunos rubros de gran importancia como son el patrimonio cultural, el fomento a la creación, la industria editorial, las artesanías, el cine, la radio y la televisión, el mecenazgo, los espectáculos públicos y los promotores culturales, las cuales se encuentran en la Legislación Cultural de la OEI y se mencionarán a continuación.

### **Régimen legal del Patrimonio Cultural**

La legislación sobre este rubro se encuentra ligada a la creación y el funcionamiento del Instituto Nacional

de Antropología e Historia, el INAH, fundado en 1938 por parte de la Secretaría de Educación Pública, con personalidad jurídica y patrimonio propios. Desde el decreto de creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, del 7 de diciembre de 1988, el INAH se encuentra bajo la coordinación de este Consejo.

En el nuevo marco jurídico, aunque conserva el carácter y las funciones que le confiere la Ley Federal de Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas y su propia Ley Orgánica, se presentó la necesidad de establecer nuevas formas de funcionamiento administrativo.

La Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas de 1972, regula y protege el patrimonio cultural de la nación, establece la obligatoriedad para sus propietarios de cuidarlos y conservarlos, así como establece las normas para su restauración, demolición o reconstrucción, regula su comercio y exportación temporal; crea el Registro Público de Monumentos y Zonas Arqueológicas e Históricas y establece la propiedad de la Nación sobre ellos.

Cabe señalar que en la actualidad, esta legislación está en proceso de revisión.

### **Régimen Legal sobre Fomento y Promoción de la Creación**

Actualmente se revisa este régimen legal, siendo las propuestas más relevantes las referidas a la estructuración de la puesta en marcha de una política pública de comunicación que articule tecnología, financiamiento e inversión; así como garantizar el desarrollo integral de los factores de expresión cultural, vincular la Comisión de Comunicación Social con la de Cultura del Congreso para la realización de las modificaciones legislativas y asignar competencias y funciones a las instituciones vinculadas con la promoción y la difusión artísticas.

### **Régimen legal del libro, la lectura y la industria cultural**

La legislación actual protege los derechos de los autores y los editores de libros y publicaciones periódicas y regula todo lo relativo a los contratos de edición de las obras literarias.

Otorga a los autores el derecho a realizar adiciones o correcciones a su obra y a aprobar cualquier modificación propuesta por el editor, a la vez que les obliga a responder ante el editor de la autoría y originalidad de la obra y entregarla en los términos y condiciones contratadas.

Asimismo, la ley confiere derechos al editor sobre las reproducciones o reimpressiones (totales o parciales), la importación y la primera distribución pública del original y de cada ejemplar de sus libros y establece los datos que están obligados a colocar en las obras, siendo además obligatorio que se mencione el nombre o el pseudónimo del autor de dicha obra (o, en su caso hacer constar que la obra es anónima) y el de los traductores, compiladores, adaptadores u autores de otras versiones si ése fuere el caso.

### **Régimen legal sobre bibliotecas, museos y archivos**

La Ley General de Bibliotecas legisla acerca de la coordinación entre los gobiernos federal, estatales y municipales en cuanto al establecimiento, sostenimiento y organización de las bibliotecas públicas en el país; señala las normas básicas para la configuración de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y el funcionamiento de un Sistema Nacional de Bibliotecas, aportando las directrices principales para la concertación entre los sectores público y privado en esta materia.

Esta legislación concede a la Secretaría de Educación Pública las facultades para el diseño, ejecución y evaluación de la política nacional de bibliotecas, así como la dirección normativa y técnica de la Red Nacional de Bibliotecas.

Los gobiernos de los estados, por su parte, tendrán a su cargo las redes estatales de bibliotecas públicas, en los términos de las disposiciones locales y los acuerdos de coordinación.

En cuanto a las leyes específicas sobre Museos y Archivos, hasta el momento no se han establecido, pero se ha llegado a acuerdos a través de los cuales se fijan normas mínimas de seguridad para la protección y resguardo del patrimonio cultural que albergan.

Estos acuerdos establecen que:

- Considerando que la protección y resguardo del patrimonio cultural que albergan los museos es de la más alta prioridad y de interés público y social, se estima conveniente uniformar en todo el país normas mínimas que permitan preservar, en todo lugar y tiempo, dicho patrimonio ante cualquier contingencia o riesgo que lo pueda afectar y/o poner en peligro. Dichas normas mínimas, ya existentes en algunos museos del país, deben servir de base a la estructuración de un sistema idóneo e integrado de seguridad que, atendiendo a las características de los museos y de los bienes culturales que en ellos se encuentran defina responsabilidades específicas en la aplicación y vigilancia de las regulaciones respectivas.

- Dado que la participación de las entidades de la sociedad civil en las tareas de seguridad y protección del patrimonio cultural reviste innegable importancia, se estima conveniente inducirla y promoverla por los medios apropiados.

- Resulta aconsejable encomendar a la Secretaría de Educación Pública, en atención a las atribuciones legales que tiene asignadas, proveer a la exacta observancia de la preceptiva correspondiente.

### **Régimen legal sobre fomento a la música, del teatro, de la danza, y otras artes escénicas**

La legislación vigente regula los contratos de edición de las obras musicales, fijando derechos y obligaciones tanto para el autor como para el editor de la obra. Entre ellos destaca la cesión por parte del autor del derecho de reproducción al editor y la facultad de realizar los arreglos y adaptaciones necesarios (contando para ello con la expresa autorización del autor o sus causahabientes), mientras que el editor estará obligado a realizar la divulgación de la obra, recibiendo ambos una prestación económica según se pacte.

### **Régimen legal sobre promoción artesanal**

La Ley de Derechos de Autor protege las obras de producción artesanal o popular, así como todas las manifestaciones primigenias en sus propias lenguas y los usos, costumbres y tradiciones de las diferentes culturas y etnias que forman el Estado Mexicano, aún cuando no cuenten con un autor identificable. No obstante, la difusión de estas obras artísticas es libre, siempre que no se deformen, demeriten o perjudiquen la reputación o imagen de la comunidad o etnia a la cual pertenecen y siempre que en su representación o publicación se mencione la comunidad, etnia o región de la que es propia.

Otras leyes específicas que afectan estas manifestaciones se encuentran relacionadas con las normas para el fomento y el comercio de las producciones artesanales, las cuales confieren a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial la organización de estas producciones y el patrocinio de exposiciones, ferias y congresos de carácter comercial e industrial; la vigilancia del funcionamiento de las cooperativas de producción artesanal, el establecimiento de normas para el uso del oro y la plata en las artesanías y la negociación de créditos destinados a impulsarlas.

### **Régimen legal de la cinematografía**

La Ley de Derechos de Autor vigente en México protege, entre otras, las obras cinematográficas y

audiovisuales, considerando como autores al director realizador; los autores del argumento, adaptación, guión o diálogo; los autores de las composiciones musicales; el fotógrafo, y los autores de las caricaturas y de los dibujos animados. Salvo pacto en contrario, se considera al productor como el titular de los derechos patrimoniales de la obra en su conjunto, es decir, la persona física o moral que tiene la iniciativa, la coordinación y la responsabilidad en la realización de una obra, o que la patrocina. El productor, sin perjuicio de los derechos de los autores, puede llevar a cabo todas las acciones necesarias para la explotación de la obra audiovisual.

La reglamentación específica que se aplica en este caso es la Ley Federal de Cinematografía, que data de 1992, reformada en diciembre de 1998 por el Congreso, y puesta en funciones según Decreto Presidencial del 5 de enero de 1999. Tiene como objetivos fomentar y proteger la creación cinematográfica nacional. Esta ley regula y norma tanto las acciones estatales de fomento a la creación como la exhibición y comercialización de las películas (nacionales y extranjeras) en los diferentes medios.

### **Régimen legal de la radio y la televisión**

Además de las disposiciones relativas a la difusión de obras cinematográficas, en el rubro de radio y televisión, la ley regula los contratos para las transmisiones de obras por estos medios, refrendando para ellas los mismos derechos y obligaciones que se aplican a la edición de obras literarias.

En cuanto a las propuestas actuales de reforma a la ley, en las mesas consultivas se ha debatido la necesidad de no desarticular el proyecto de leyes separando radio, televisión y cinematografía; de conservar el espacio de transmisión de la producción nacional por lo menos como aparece en el reglamento actual (del 30%); de establecer como garantía institucional el derecho de cualquier grupo organizado de ciudadanos mexicanos a fundar y operar radiodifusoras con proyectos comunitarios; y de asegurar la existencia de radios comunitarias mediante la exención de impuestos a las empresas radiodifusoras y a sus patrocinadores.

### **Régimen legal sobre el mecenazgo y normas fiscales específicas**

En rigor, no existe en México un régimen legal para el mecenazgo, aunque sí existen disposiciones legales diversas, específicamente fiscales, que protegen y promueven el funcionamiento de las fundaciones culturales y las asociaciones civiles no lucrativas; así como el pago de impuestos de creadores a través de obra artística.

### **Disposiciones sobre espectáculos públicos**

Existen reglamentos que regulan la celebración de espectáculos públicos en las distintas entidades del país, ellos determinan las reglas y los mecanismos para garantizar que con motivo del desarrollo de esos espectáculos no se altere el orden público, ni se ponga en riesgo la integridad de los participantes y asistentes.

Las personas físicas o morales que obtengan permisos para desarrollar espectáculos musicales, teatrales, artísticos, culturales y recreativos estarán obligadas a disponer lo necesario para que cuando menos el 75% de los participantes sea de mexicanos, excepto en los casos de espectáculos públicos extranjeros que se presenten por un evento o temporada, en cuyo caso se podrá tener participantes extranjeros en los términos de la delegación aplicable; instalar lugares funcionales y debidamente acondicionados, tales como camerinos o vestidores, vigilar que durante la celebración de espectáculo público se mantenga el orden, y se observen otras normas relativas a la difusión y la suspensión de los espectáculos.

En esta reglamentación existe además una disposición sobre Censura y Clasificación que incluye películas cinematográficas, series filmadas, telenovelas y teleteatros grabados. La Dirección General de Cinematografía autorizará las películas cinematográficas, las series filmadas, las telenovelas y los teleteatros grabados de acuerdo con una clasificación que distinga los aptos para niños, adolescentes y adultos en cualquier horario, los aptos para adolescentes y adultos a partir de las 21:00 horas; y los aptos únicamente para adultos a partir de las 22:00 horas.

La ley también fija la prohibición a los concesionarios, permisionarios, locutores, cronistas, comentaristas, artistas, anunciantes, agencias de publicidad, publicistas y demás personas que participen en la preparación o realización de programas y propaganda por radio y televisión lo siguiente:

- Efectuar transmisiones contrarias a la seguridad de estado, a la integridad nacional la paz o el orden públicos;
- Difundir todo aquello que sea denigrante u ofensivo para el culto de los héroes o para las creencias religiosas, así como lo que, directa o indirectamente discrimine cualesquiera razas;
- Hacer apología de la violencia del crimen o vicios;
- Realizar transmisiones que causen la corrupción del lenguaje y las contrarias a las buenas costumbres, ya sea mediante palabras, actitudes o imágenes obscenas,

frases o escenas de doble sentido, sonidos ofensivos, gestos o actitudes insultantes, así como recursos de baja comicidad;

- Emitir textos y anuncios o propaganda comercial que requiriendo la previa autorización oficial no cuenten con ella;
- Alterar sustancialmente los textos de boletines, informaciones o programas que se proporcionen a las estaciones para su transmisión con carácter oficial;
- Presentar escenas, imágenes o sonidos que induzcan al alcoholismo, tabaquismo, uso de estupefacientes o de sustancias psicotrópicas, y
- Transmitir informaciones que causen alarma o pánico en el público.

### **Régimen legal sobre gestores y promotores culturales**

En México no existe un régimen legal específico para gestores o promotores de arte. Las actividades culturales comerciales se rigen por la legislación vigente y se benefician de la política fiscal de exención de impuestos a sus actividades no lucrativas.

Así, por ejemplo, las galerías particulares se dan de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como cualquier empresa comercial, y tienen la responsabilidad de pagar impuestos, como cualquier otro negocio. Las galerías de arte pueden pedir ante la misma Secretaría un permiso para la exportación e importación de obras de arte.

Los gestores y promotores independientes se rigen bajo la ley que corresponde a los Ingresos por Honorarios por la prestación de un Servicio Personal Independiente.

### **Otra legislación relacionada con la cultura**

Dentro de la legislación vigente se ha considerado provechoso constituir una Subcomisión de Cultura, integrada por las secretarías de Turismo, Educación Pública, Relaciones Exteriores, Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, Comunicaciones y Transporte, y Contraloría y Desarrollo Administrativo, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, el Instituto Nacional de Antropología e Historia, el Instituto Nacional Indigenista y el Fondo Nacional de Fomento al Turismo, la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio y Servicios Turísticos, la Confederación Nacional de Asociaciones de Agencias de Viajes y la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes. Su objetivo es, entre otros, el establecimiento de políticas y programas de coordinación y colaboración encaminados al aprovechamiento de los atractivos

culturales del país, tales como destinos turísticos, y el establecimiento de las acciones necesarias para el mejoramiento de la infraestructura cultural y turística.

Por otra parte, la Ley Aduanera también establece normas jurídicas que influyen en el desarrollo de la cultura. En este sentido, la ley dispone que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público está obligada a brindar las facilidades necesarias para evitar posibles daños a las obras mediante el régimen de depósito fiscal que existe en el caso de exposiciones internacionales, solicitando un tránsito interno desde el puerto de entrada hasta el lugar donde se llevará a cabo el evento. Lo anterior permite que las obras artísticas que se importen sean revisadas hasta su destino final.

En cuanto a las exportaciones temporales, la ley autoriza la salida del territorio nacional hasta por seis meses de enseres, utilería y demás equipo necesario para la filmación, siempre que se utilicen en la industria cinematográfica y su exportación se efectúe por residentes en el país, y hasta por un año, los que se destinen a exposiciones, convenciones, congresos internacionales o eventos culturales o deportivos.

### **Tratados y convenios multilaterales en materia cultural ratificados por el país**

La política exterior mexicana en materia de cultura se lleva a cabo con la concurrencia de la Secretaría de Educación Pública, a través de su Dirección de Relaciones Internacionales; la Secretaría de Relaciones Exteriores, por medio del Instituto de Cooperación Internacional y de la Dirección General de Cooperación Educativa y Cultural; y, marcadamente, vía el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y su Coordinación de Asuntos Internacionales.

En este ámbito, los objetivos de la política estatal son: fortalecer los vínculos con los organismos internacionales y con las naciones con las que el país tiene relaciones diplomáticas; promover e incrementar las actividades de cooperación e intercambio científico, educativo, cultural, técnico y artístico con otros países y organizaciones internacionales; el cumplimiento de los compromisos que se deriven de los convenios de carácter internacional; promover y fomentar el intercambio de investigadores, profesionales y alumnos, así como organizar y desarrollar programas de becas y apoyos recíprocos relacionados con el extranjero; propiciar y organizar la participación de México en congresos, reuniones, asambleas y eventos internacionales de carácter científico, educativo y cultural, técnico y artístico; la creación de institutos culturales en ciudades estratégicas para la promoción de la presencia cultural de México en el exterior (con especial énfasis en aquellos lugares donde

las comunidades mexicano-norteamericanas son importantes); y fomentar programas de becas para apoyar el financiamiento de la formación de creadores, especialistas y académicos.

México es miembro de la Convención del Patrimonio Mundial de la UNESCO y de la Convención de Nairobi sobre los Derechos de Autor.

En este contexto, cabe destacar también la presencia constante de México en foros multilaterales, entre ellos el Encuentro de Ministros de Cultura y Responsables de las Políticas Culturales de América Latina y el Caribe; la Comisión Mexicana de Cooperación con Centroamérica; el Grupo de Alto Nivel de Cultura; El Grupo de los Tres (G3), conformado por México, Colombia y Venezuela; las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno; La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO); y el Comité Interamericano para la Educación, la Ciencia y la Cultural (CIECC) de la Organización de Estados Americanos (OEA).

México guarda también una relación de cooperación educativa y cultural con organismos regionales, como la Organización de Estados Iberoamericanos.

El fortalecimiento de la cooperación multilateral, una mayor participación ha ampliado los beneficios para México en áreas como apoyo a la creación y formación de recursos humanos; la recuperación, restauración y conservación del patrimonio histórico; el fomento y la cooperación artesanal; la cooperación cinematográfica; y la participación en festivales y eventos internacionales.

México promueve y apoya la integración, como principal objetivo en los foros de política cultural del área de Latinoamérica y el Caribe ya que su política exterior asume que las culturas latinoamericanas deben intensificar sus flujos de intercambio para conocerse mejor y elevar el nivel el nivel de sus pueblos.

México mantiene vigentes 61 convenios bilaterales de intercambio cultural. En este marco, desarrolla 47



**SEMINARIO  
DERECHOS CULTURALES  
EN LA CIUDAD**

**BOGOTÁ  
NOVIEMBRE 23 Y 24 DE 2010**

**Teatro Estudio Centro Cultural  
Julio Mario Santo Domingo**

Inscripciones: Tel. 3365808, y 3274850 Ext. 687. Correo electrónico: [natalia.ciodaro@scrd.gov.co](mailto:natalia.ciodaro@scrd.gov.co)



Imagen tomada de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/node/4110> el 17 de octubre de 2012

programas bilaterales de cooperación cultural, los cuales incluyen las áreas de cooperación en materia cultural para educación artística y recursos humanos; actividades artísticas y culturales; radio, cine, televisión y medios audiovisuales; así como proyectos especiales.

Cabe destacar la continuada labor de promoción cultural que han desempeñado los 27 institutos y centros culturales de México en el exterior, particularmente en ciudades de los Estados Unidos como Washington y San Antonio; y de Europa, como Madrid y París.

### **Ley de Derecho de Autor**

Respecto a la legislación en esta materia, la más reciente es la Ley Federal del Derecho de Autor, aprobada por el Congreso de la Unión en diciembre de 1996, que sustituye el ordenamiento que en la materia fue expedido en 1956 y que fue reformado en cuatro ocasiones.

Esta nueva ley introduce algunos cambios que la hacen más exhaustiva. Aunque se ratifica el plazo de protección a los derechos de autor, consistentes en la vida del autor y con 75 años post mortem, se introducen regulaciones adicionales referidas a la transmisión y cesión de los mismos.

La nueva ley incluye además los programas de cómputo (software) y las bases de datos, las señales de satélites codificadas portadoras de programas, así como las características tipográficas y el diseño de libros, como objetos de protección de la ley; reconoce el carácter de autor al director o realizador de una película u otro material audiovisual y derechos morales de intérpretes y ejecutantes.

Otras modificaciones adicionales importantes son la creación del Instituto Nacional de Derecho de Autor, con facultades administrativas para tramitar solicitudes, cobrar tarifas, promover arbitrajes en casos de controversia y aplicar sanciones; el acotamiento de las facultades de las sociedades de gestión colectiva en materias de representación de autores y cobro de regalías; la reclasificación, como infracciones administrativas, de conductas antes tipificadas como delitos; la flexibilización del criterio para establecer el monto de la reparación del daño, que queda a discreción de las autoridades judiciales y el establecimiento de un tope de 15,000 días de salarios mínimos para las sanciones.

Paralelamente, se aprobaron reformas al Código Penal, que tipifican diversos delitos relacionados con los derechos de autor, entre ellos, la fabricación de sistemas para desactivar dispositivos electrónicos de protección de programas de cómputo, así como la

fabricación, importación, venta o renta de equipos para descifrar señales de satélite portadoras de programas de televisión sin la autorización de su legítimo distribuidor.

Esta nueva ley fue producto de un proceso de consultas en el que participaron muy diversos actores (incluyendo productoras de cine, cadenas de radio y televisión, firmas de software, sociedades de autores, agrupaciones de autores e intérpretes, editores y autoridades educativas, entre otros). Todo lo cual ha resultado en un incremento de los operativos contra la copia y venta ilícita de música, videos, software y libros así como en el volumen de bienes incautados.

Por otra parte, el nuevo marco jurídico en materia de propiedad intelectual, muestra la disposición del gobierno mexicano a asumir las nuevas reglas del comercio exterior internacional y ofrecer garantías a la inversión extranjera.

El 25 de mayo de 1998, se aprobó la autorización al Centro Mexicano de Protección y Fomento a los Derechos de Autor para que funcione como sociedad de gestión colectiva, integrada por 44 socios, preferentemente editoriales y centros de investigación. Esta nueva sociedad tendrá como objetivo la firma de acuerdos con los grandes usuarios de fotocopias para lograr el pago de derechos autorales sobre la reproducción. El Centro formará parte de la Federación Internacional de Organización de Derechos de Reproducción, la cual agrupa a otras sesenta sociedades de gestión colectiva.

Esta como todas las leyes, ha sufrido modificaciones y cambios a lo largo del tiempo. La última modificación fue publicada en el Diario Oficial de la Nación el 27 de enero del 2012.

Se sugiere además de observar las normas y reglamentos antes vistos, tomar en cuenta el Código de Comercio y la Agenda Mercantil vigente, pues aunque no incide directamente en los aspectos de difusión cultural, si puede determinar factores que afecten el proyecto de manera indirecta, como lo establece en términos de comercialización o tráfico de mercancía, en este caso tráfico de obras de arte o productos culturales con fines de lucro.

### **Derechos Culturales**

El Derecho a la cultura es reconocido en la Declaración Universal de Derechos Humanos. El sujeto de este derecho es la persona o el colectivo y su ejercicio es individual. Los garantes de este derecho son los Estados en todas sus configuraciones administrativas.

Del Derecho Humano a la Cultura, se derivan el derecho de las culturas a ser protegidas y promovidas

en su singularidad y creatividad como elementos indispensables en la dignidad humana y en el ejercicio de los otros Derechos Humanos como el derecho a la libertad de pensamiento, de información, de asociación o de conciencia. También inciden en los derechos culturales y son afectados por éstos, el derecho a la autodeterminación, a la no-discriminación o el propio derecho a la educación.

Los Derechos Culturales son recogidos en el Pacto 15 sobre Derechos Sociales, Económicos y Culturales añadido en la Declaración Universal de Derechos Humanos. El Pacto entró en vigor en 1976 y hoy está firmado por 147 estados de todo el mundo.

Los derechos culturales contemplados hacen referencia al acceso de todas las personas a los progresos intelectuales y científicos de la sociedad, el derecho a disponer de los beneficios materiales de sus producciones intelectuales, científicas y artísticas, la protección de los bienes culturales y el derecho a participar en la vida cultural.

Este último derecho es el que en estos momentos es objeto de mayor atención por parte de las autoridades internacionales, especialmente las que forman parte del Comité de Naciones Unidas para los Derechos Sociales Económicos y Culturales.

#### **La Carta de los Derechos Culturales establece:**

##### **A- El derecho a la ciudad como espacio cultural.**

- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a un entorno urbano presidido por los valores de la belleza, la creatividad y la sociabilidad, y a utilizar la ciudad para sus necesidades expresivas y creativas.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a introducir en el entorno urbano su expresividad personal a través de la estética individual (vestimenta, maquillaje,...) y de sus objetos de uso cotidiano (automóvil, vivienda,...)
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a un entorno donde la cultura, la salud y el equilibrio ambiental formen parte indisoluble de cualquier objetivo de sostenibilidad.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a mostrar su actividad y producción cultural en el espacio público y a establecer un diálogo con los participantes y espectadores.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a un espacio público de la cultura tanto en el entorno físico como en el comunicativo

y virtual, donde los derechos de acceso y participación sean expresamente reconocidos.

##### **B. Acceso, protección y no-discriminación**

- Los ciudadanos y ciudadanas tienen los mismos derechos en el acceso a la práctica cultural en su entorno de proximidad y a promover proyectos culturales propios y de terceros.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a la protección de su entorno cultural público ante la proliferación de mensajes comerciales o políticos que desnaturalicen sus contenidos culturales o vulneren el respeto a las culturas.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a la protección de todas las culturas presentes en el entorno urbano, especialmente las más vulnerables. Una protección que tiene características específicas en relación a la cultura arraigada al territorio con el mantiene una relación única de historia, lengua, paisaje, tradición y continuidad creativa.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a disfrutar de un tiempo de ocio que les permita hacer un uso adecuado de las oportunidades culturales y a compatibilizarlo con su modelo de vida cotidiana.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a unos medios de transporte adecuado y sin amenazas a su seguridad que les permitan participar en la actividad cultural urbana.
- Los ciudadanos y ciudadanas con discapacidades tienen derecho al acceso sin dificultades a establecimientos y actividades culturales y a disponer de ofertas específicas a sus condiciones.
- Los ciudadanos y ciudadanas más jóvenes tienen derecho a una oferta cultural adaptada a sus necesidades educativas, expresivas y creativas.
- Los ciudadanos y ciudadanas residentes en entornos hospitalarios o penitenciarios tienen derecho a una vida cultural adecuada a sus condiciones y a cooperar en proyectos culturales externos.
- Los ciudadanos y ciudadanas en paro o con bajos niveles de renta tienen derecho a un acceso compensado a las ofertas culturales de la ciudad.

- Los ciudadanos y ciudadanas, en calidad de consumidores, tienen derecho a una protección específica de sus intereses tanto en los negocios culturales públicos como privados.

### **C. Participación, cooperación y creación de proyectos.**

- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a participar en las manifestaciones culturales festivas o artísticas organizadas en el espacio público por cualquier segmento de la sociedad.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a adoptar las prácticas expresivas de cualquier cultura del mundo y a manifestarse mediante estas en el entorno urbano.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a contribuir a los debates públicos sobre la vida cultural en las ciudades y a influenciar directamente sobre las cuestiones que les afecten.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a que sus unidades de convivencia -barrios, calles- sean consideradas como unidades culturales capaces de realizar propuestas y disponer de recursos públicos.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a llevar a cabo acciones y sistemas de cooperación cultural dentro y fuera de la ciudad, sin límites institucionales ni de fronteras.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho al amparo de la ciudad para emprender iniciativas culturales mediante las estructuras jurídicas y administrativas más adecuadas a las necesidades del proyecto, incluso aquellas que se correspondan a su carácter informal.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho al arbitraje del Síndico de Derechos Humanos en la ciudad para la resolución de los conflictos de convivencia donde la cultura y su diversidad sean los elementos a proteger.

### **D. Memoria, Patrimonio y Espiritualidad**

- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a la conservación de los elementos muebles o inmuebles que se consideren significativos en el diálogo contemporáneo entre memoria, identidad y creación.
- Los ciudadanos y ciudadanas que pertenecen

a cualquier comunidad cultural tienen derecho reflejar memoria colectiva en el entorno urbano y a que sea conservada y explorada por la ciudad del futuro.

- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a reflejar su espiritualidad en las prácticas expresivas y creativas de la cultura en la ciudad.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a tienen derecho a la práctica de las tradiciones funerarias y las manifestaciones culturales que las acompañan.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a la continuidad de la memoria viva de la ciudad a través de su patrimonio popular y tradicional.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a la memoria de la comunidad catalogada en museos y archivos públicos dentro del marco de los equipamientos urbanos.

### **E. Educación artística, comunicación y conocimiento cultural**

- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho al conocimiento del pasado y presente de su cultura y de las comunidades culturales con las que conviven, especialmente de la lengua propia de la ciudad y de aquellas que facilitan la cohesión y la comunicación.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a que la educación artística y cultural forme parte del currículum académico desde el inicio de la escolarización y a disponer en la proximidad de enseñanza complementaria que permita un máximo provecho de las capacidades expresivas y creativas.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a la información puntual y completa sobre eventos e iniciativas culturales en el entorno urbano y a que sea difundida por medios de comunicación públicos y privados.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a los medios de referencia electrónica o de lectura pública que les permita continuar desarrollo de su instrucción cultural.
- Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a la formación en las disciplinas de la organización y producción cultural y todas aquellas que le permitan la creación y gestión de empresas en dicho campo.

## **Los Compromisos de los Ciudadanos y Ciudadanas en materia Cultural:**

- La Carta invita a ciudadanos y ciudadanas a asumir estos compromisos por su importancia para la convivencia, la socialización de la creatividad y la promoción de los propios Derechos Culturales.
- Los ciudadanos y ciudadanas son los actores y agentes de la vida cultural de la ciudad y por consiguiente, son responsables de su desarrollo espiritual, creativo y sensible.
- Los ciudadanos y ciudadanas toman el compromiso de armonizar su expresión cultural con la convivencia en el espacio público y privado.
- Los ciudadanos y ciudadanas se comprometen a responder a las propuestas expresivas y creativas de otros ciudadanos y grupos en el espacio público de la ciudad.
- Los ciudadanos y ciudadanas se comprometen a cultivar el conocimiento de las culturas que conviven en la ciudad y en especial el conocimiento de la cultura que la ha configurado con continuidad a lo largo del tiempo.
- Los ciudadanos y ciudadanas con culturas arraigadas en otros territorios se comprometen a conocer y participar en la cultura de la comunidad de acogida.
- Los ciudadanos y ciudadanas se comprometen a promover la participación de todos los públicos posibles en sus propuestas culturales, especialmente de aquellos sectores con los que existe una mayor distancia cultural.
- Los ciudadanos y ciudadanas se comprometen a tomar en consideración para sus proyectos culturales a los sectores más vulnerables de la comunidad.
- Los ciudadanos y ciudadanas se comprometen difundir, tan ampliamente como les sea posible, información sobre sus actividades culturales.
- Los ciudadanos y ciudadanas se comprometen a participar en los sistemas ofrecidos por la ciudad para la toma de decisiones sobre políticas y recursos culturales.
- Los ciudadanos y ciudadanas se compromete, en la medida de lo posible, a estructurar su actividad cultural a través de organizaciones estables que favorezcan la estabilidad, la continuidad, la visibilidad y la participación.
- Los ciudadanos y ciudadanas toman el compromiso de preservar el patrimonio cultural público y privado de la ciudad, empezando por los objetos y recuerdos familiares que puedan tener un interés público.
- Los ciudadanos y ciudadanas se comprometen a hacer llegar la cultura de la ciudad al resto del mundo y a establecer sistemas de cooperación en proyectos de otras culturas.
- Las comunidades educativas de la ciudad se comprometen a establecer los máximos niveles de cooperación con las iniciativas culturales, especialmente aquellas con las que comparten el espacio urbano de proximidad.
- Las empresas de la ciudad se comprometen a considerar el impacto cultural de sus actividades y a asumir responsabilidades de mecenaje y patrocinio.
- Partidos políticos, sindicatos, ONGs y otros movimientos con responsabilidades sociales se comprometen a destacar su papel cultural tanto en la ciudad como en todos sus ámbitos geopolíticos de actuación.
- Las organizaciones de mujeres de la ciudad se comprometen a contribuir con su actividad social e intelectual al desarrollo de la creatividad y la participación cultural.
- Los artistas y productores culturales se comprometen a defender el espacio público de las artes y a asegurar un dialogo creativo estimulante para todos los ciudadanos y ciudadanas.
- Los jóvenes de la ciudad, en calidad de ciudadanos y ciudadanas de pleno derecho cultural, se comprometen a poner su energía creativa al servicio de la ciudad, especialmente en los proyectos que tienen por objeto la convivencia y la mejora del entorno urbano.

## **Los Compromisos de la Administración Municipal**

Muchos de estos compromisos ya se citan en las disposiciones prácticas de las políticas culturales consolidadas en la ciudad; Sin embargo, emplazan

a la Administración Municipal a explicitarlos como respuesta a los Derechos y Compromisos de las ciudadanas y ciudadanos.

- La Administración Municipal se compromete a garantizar la participación en la vida cultural de todos los ciudadanos y ciudadanas en un entorno urbano rico en sensibilidades hacia el Arte, la memoria y la convivencia creativa.
- La Administración Municipal se compromete a garantizar que el acceso a recursos públicos destinados a cultura sea no-discriminatorio, transparente y participativo ni en su debate ni en la toma de decisiones.
- La Administración Municipal se compromete a dar soporte a la creación de entidades voluntarias y proyectos profesionales que tengan por objetivo mejorar las culturas de la ciudad, especialmente las más minoritarias.
- La Administración Municipal se compromete a poner a disposición de los ciudadanos y ciudadanas los equipamientos públicos que permitan satisfacer las necesidades expresivas y creativas.
- La Administración Municipal se compromete a poner a disposición de las ciudadanas y ciudadanos los medios de comunicación que fomenten la información, el conocimiento y el debate cultural.
- La Administración Municipal se compromete a promocionar las culturas de la ciudad por todo el mundo y a facilitar los proyectos culturales que se realicen en cooperación con socios internacionales, especialmente los de países en vías de desarrollo.
- La Administración Municipal se compromete a garantizar una oferta de programas con soporte público para la educación artística, los estudios del patrimonio y la comunicación cultural.
- La Administración Municipal se compromete a utilizar todos sus medios a disposición para adoptar las medidas fiscales que permitan la sostenibilidad de los proyectos y empresas culturales.
- La Administración Municipal se compromete a establecer un sistema independiente de arbitraje para los conflictos culturales que pudieran surgir, basado en la Carta de Derechos y Compromisos Culturales en la Ciudad.

Los ejes transversales son las ARTICULACIONES que favorecen el ejercicio integral de los derechos culturales.

A partir de la intervención cultural participativa e incluyente la población juega un papel importante ya que se involucra en un proceso cultural en donde la identidad, el sentido de pertenencia y la participación entre los involucrados se vuelve importante.

# FES TIVAL DH FEST

1 — 5 OCT  
2014 MEX DF

DERECHO A LA  
DIFERENCIA

DHFEST.ORG

CINEPOLIS DIANA  
CINETECA NACIONAL  
FILMOTECA UNAM

dhfest

7º Festival Internacional de Cine  
y Foro de Derechos Humanos de México

Una iniciativa de



Cortesía de Frida Con Todo Mi Odio

## **Apartado 2. Políticas de Comunicación de la estación de televisión XEIPN Canal Once del Distrito Federal del Instituto Politécnico Nacional**

Once TV México desarrollará un sistema de comunicación interna y externa eficiente y adecuado en el que:

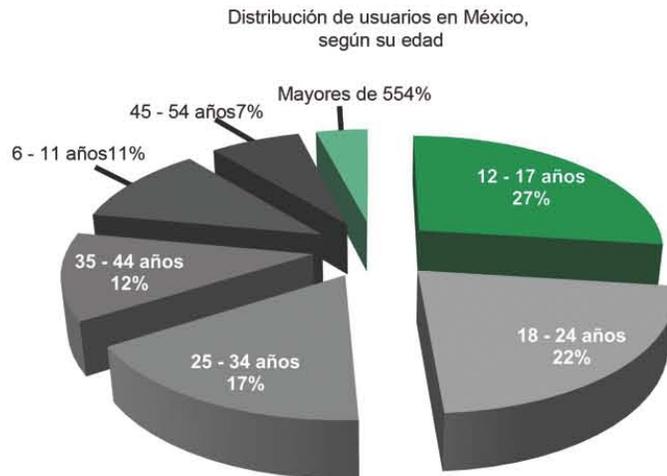
- Se crearán canales de comunicación, para informar y establecer líneas de retroalimentación con los prestadores de servicios y en concordancia con la dirección de Once TV México.
- Se utilizarán herramientas como el buzón de comentarios y sugerencias, pizarra de anuncios, pantallas de video, material impreso (posters, trípticos y volantes entre otros), la internet (red interna), comunicación interpersonal (reuniones periódicas, eventos de esparcimientos y convivencia, etc.), todos estos, vehículos de comunicación que mantendrán al personal del Canal, al tanto de los eventos relevantes, premios, servicios, estrenos e información relevante de interés institucional, laboral y cultural.
- Se dará información periódica sobre programación y los asuntos que se consideren, a los medios de comunicación y las instituciones públicas, así como al público que los solicite, amén del enlace con instituciones públicas y privadas, para la realización de conferencias y firma de convenios donde se pondere la imagen de nuestra televisora.
- Se crearán estrategias de difusión, para lanzar informaciones y mensajes relevantes, a través de los canales de comunicación a nuestro alcance.
- Se fomentarán las relaciones públicas, para facilitar la comunicación y sus diferentes actividades entre la dirección y las instituciones y medios de comunicación.
- Se creará y desarrollará una imagen de marca corporativa que identifique y posicione a Once TV México, tanto externa como internamente.
- Se proporcionarán las buenas relaciones interinstitucionales con instituciones públicas y privadas, instituciones académicas, organizaciones sociales y culturales, empresas socialmente responsables y/o con proyectos sociales, etc., instancias que, al crear un vínculo con el Canal, contribuyan a la buena imagen de la marca Once TV México y la apoyen en su funcionamiento. Consideren pertinentes, a la prensa, medios de comunicación y a las instituciones públicas, así como al público en general que lo solicite.
- Se crearán estrategias de difusión para lanzar información y mensajes que apoyen a la proyección del Canal, y que tengan que ver con su oferta en pantalla y/o con sus actividades interinstitucionales.
- Se desarrollarán estrategias para exponer y posicionar la imagen de marca corporativa de Once TV México, siempre cuidando sus valores y objetivos como medio de comunicación público.
- Se asegurará la visibilidad, presencia y respecto de la marca Once TV México cuando se lleve fuera de las instalaciones del Canal.
- Se buscará la posición privilegiada del Canal, en materiales impresos, audiovisuales y digitales, donde se plasme el Logotipo de Once TV México, derivados de los apoyos o intercambios interinstitucionales.
- Se cuidará en todo momento el valor de la pantalla de Once TV México. Se asegurará que, en las actividades en conjunto con las casas productoras con las que se haya llevado a cabo una coproducción o adquisición, el discurso de presentación de la programación tenga como principal actor a Once TV México (o sea "Once TV México del IPN y..."), siempre cuidando que el nombre de la institución se mencione en primer lugar, enmarque el evento y sea la figura principal del mismo
- Se llevará a cabo la revisión oportuna y la autorización de los materiales y acciones derivados de apoyos e intercambios, compra de publicidad, patrocinios y coproducciones, con el propósito de cuidar la presencia, difusión y distribución de la marca Once TV México, así como su prestigio en beneficio de la sociedad.
- En eventos con la Presencia del Presidente de la República, se seguirá el protocolo marcado por su equipo de trabajo y guardia presidencial. En los casos que haya presencia de Secretarios de Estado se cuidará el protocolo correspondiente.

- Se cuidará la presencia y respeto de la marca Once Tv México en todos los eventos de lanzamiento.

### Apartado 3. Datos sobre el Internet

Según Merca 2.0, México cuenta con 35 millones de usuarios en internet, de los cuales los porcentajes se dividen de la siguiente manera.

- Edo. de Méx. (14.9%)
- D.F. (11.8%)
- Jalisco (7.4 %)
- Veracruz (5.5 %)
- Nuevo León (5.2%)
- Puebla (4.6 %)
- Baja California (4.0%)
- ...
- Guanajuato (3.6%)
- Chihuahua (3.4%)
- Tamaulipas (3.3%)



- Hombres 51%
- Mujeres 49%

60% son usuarios de por lo menos una Red Social



- 18.5 millones de usuarios utilizan Facebook en México
- Facebook creció 62% durante el último año en nuestro país
- Windows Live Profile cuenta con 7 millones de usuarios.
- Twitter posee 3.2 millones de internautas en su plataforma.
- MySpace aún se mantiene con 1.9 millones de visitantes
- Una de las actividades predilectas es ver vídeos, de lo que Facebook reportó casi 33 millones de reproducciones
- YouTube fue visitada por 72% de los usuarios en México.
- México encabeza la reproducción de vídeos en LA con un promedio de 10.5 horas al mes.
- Los mexicanos usan las R.S. principalmente para comunicarse con familiares y amigos, para el seguimiento sobre últimas noticias, conocer a otras personas.
- 4 de cada 10 internautas en México, está de acuerdo con la publicidad en R.S. y al 17% les disgusta.

#### Apartado 4. Coaching

La palabra coach es muy utilizada en el campo deportivo para referirse a los entrenadores. En el ambiente de Recursos Humanos, se extiende la idea a todo empresario, directivo, ejecutivo o gerente que desee lograr éxito colectivo, en un muy alto desempeño grupal con prosperidad y felicidad.

Coaching es, literalmente, la actividad que lleva a cabo un cochero, para llevar a un pasajero a un lugar mutuamente convenido. Al coaching lo podemos asociar entonces con la actividad conducente a lograr el avance o desplazamiento del coachee hacia la situación deseada.

El coaching requiere de un personaje con ciertas características que lo lleven a motivar, incentivar y dejar un aprendizaje en las personas.

Como lo señaló John Whitmore: “El coach no es un solucionador de problemas, un maestro, un consejero, un instructor, ni siquiera un experto. Es un facilitador, un asesor, un elevador de conciencia”. Esta frase resume el rol de todo buen coach. No obstante, suele equipararse su papel con el de líder, ente superior, directivo, voz principal de un grupo o figura de autoridad. Aunque en muchas ocasiones estos roles se superponen, la función principal del coach es la de ser facilitador.

Sus cualidades principales son su capacidad de servicio, su perspicacia y capacidad de análisis; la paciencia, la imparcialidad, el respaldo a sus coachees, su interés por cumplir su labor; ser un buen receptor (saber escuchar), ser perceptivo, consciente, objetivo y responsable; su capacidad de expresión, saber transmitir y comunicar sus ideas con claridad y asegurarse de haber sido entendido; estar abierto al diálogo, generar confianza y credibilidad, contar con los conocimientos, las habilidades y la experiencia para realizar su tarea con eficiencia y efectividad.

Cristina Oneto, líder de la consultora Howarth Canepa explica que el buisness coaching “es la aplicación de la técnica de coaching ontológico a gerentes y directivos de empresas. Hay muchas técnicas de coaching, pero la más difundida entre los ejecutivos es la ontológica”.

Es una disciplina que ofrece un cuerpo de distinciones que abarcan los dominios lingüístico, emocional y corporal. Crea una transformación en la forma en que el mundo ocurre para el observador que las incorpora

y le permite generar acciones o elecciones que antes no estaban disponibles para él.

Nos enseña a utilizar mejor los propios recursos comunicacionales para lograr exitosos resultados en la interacción con empleados y pares. Es una disciplina que genera confianza, acción, liderazgo y compromiso; orientado al logro de resultados en los dominios empresarial, profesional y personal

En esencia, cualquier persona puede ser un coach en una empresa, lo que varía es la posición de esta persona, el tipo de relación con el personal (directa o indirecta) y el carisma, entre otras; es decir, no se tiene un perfil ideal de coach, pero dentro de las características que más pueden relucir y se consideran como las fundamentales, Montero (s.f) propone mencionar las siguientes:

*Positivo:* Su labor no es buscar al culpable, sino alcanzar las metas de productividad y brindar “coaching” a sus empleados para que logren un rendimiento óptimo.

*Entusiasta:* Su actitud es contagiosa, ya que infunde energía positiva en cada encuentro.

*Confiable:* El “coach” confía en que sus empleados pueden realizar correctamente la labor asignada.

*Directo:* Utiliza comunicación efectiva, específica y concreta.

*Orientado a la meta:* Fundamenta sus labores en metas claras y bien definidas.

*Experto:* Atrae respeto y lealtad, pues conoce su trabajo mejor que nadie.

*Observador:* Es consciente de aquellos aspectos que no se expresan con las palabras sino con los gestos.

*Respetuoso:* Trata a sus empleados como personas valiosas, de tal modo que aprende a conocerlos y tratarlos mejor.

*Paciente:* No insulta a sus empleados por no haber comprendido lo que les asignó.

*Claro:* Se asegura de que sus empleados comprenden lo que les explica.

*Seguro:* Mantiene siempre una presencia fuerte.

Otra de las habilidades clave que un candidato a coach debe desarrollar es la capacidad de escuchar, porque el coach:

- No presupone a partir de lo que escucha ni adecua la información que recibe con base en lo que sabe o experimenta.
- Respetar el turno del coachee en la conversación.
- Agudizar su concentración auditiva.
- Escucha sin ser selectivo.
- Presta total atención a su interlocutor (coachee).
- No pone por encima de la conversación ni de lo que escucha prejuicios, creencias, supuestos o actitudes que resultan desafiadas por lo que escucha.
- No enjuicia ni generaliza.

Todo esto le permitirá al coach:

- La obtención de información útil de parte de sus coachees.
- El favorecimiento del intercambio en las conversaciones con sus coachees.
- Tener discusiones positivas.
- La implicación de sus coachees en el proceso de coaching.

### *Clases de coaches*

Luego de mencionar las habilidades que en mayor o menor medida todo coach debe poseer o desarrollar, es necesario aclarar que hay distintos estilos de coaches, cada uno de ellos caracterizado por aspectos propios de la personalidad del individuo que funge como coach.

Se presentan a continuación seis estilos de coaching y de coaches, determinados gracias a una investigación desarrollada por Bureau Red, y las características de cada estilo.

#### 1. Coach comunicador:

- Su mayor destreza consiste en construir relaciones abiertas y accesibles con los miembros del equipo.

- Como recursos claves aplica la comunicación efectiva y continua y las interacciones abiertas con los miembros del equipo, por medio de las cuales involucra al equipo en la toma de decisiones y se hace accesible como coach.
- Este estilo de coach se hace evidente por la presencia de instrucciones resumidas para el equipo productivo, la política de puertas abiertas, el reconocimiento de méritos, la comunicación en los dos sentidos (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba), la dedicación, por parte del coach, de trabajar al lado de sus equipos y la presencia activa del coach en el trabajo de campo de sus equipos.

#### 2. Coach mentor:

- Construye relaciones fuertes con todos o algunos de los miembros de su equipo.
- Busca asumir un papel activo en el desarrollo de sus proyectos a largo plazo.
- Ofrece una orientación informal acerca de la organización, asuntos de la carrera y el desarrollo de sus coachees.
- Sus recursos claves se basan en la comunicación eficaz y continua con sus coachees, en una fuerte relación con cada uno de sus individuos-claves, en ofrecer orientación a largo plazo e insights acerca de la organización y orientación profesional.
- Este estilo se evidencia mediante las comunicaciones sobre cuestiones profesionales que el coach transmite a las personas que toman las decisiones, persiguiendo el interés del equipo.

#### 3. Coach tutor:

- Se centra en la tarea y comparte su conocimiento y especialidad técnica con el equipo de trabajo.
- Entre sus recursos están la competencia técnica, la transferencia de habilidades y conocimiento, el buen desarrollo de las tareas.
- Este estilo de coach se evidencia porque éste es considerado un especialista en su campo, otorga oportunidades para el aprendizaje de otros, propicia oportunidades para que los miembros del equipo practiquen nuevas habilidades y resulta accesible y fácil de abordar.

#### 4. Coach modelo:

- Es el ejemplo a seguir, por ende, es inspirador. El equipo lo respeta.
- Su talento principal radica en la habilidad de inspirar y motivar el pensamiento positivo orientado al éxito y no al fracaso, a tal punto que el coach puede no ser un “buen coach”, sin embargo, las personas aprenden de él.

#### 5. Coach desafiante:

- Establece metas y ofrece una retroalimentación constructiva y constante sobre las tareas.
- Busca apoyar a las personas en la obtención de metas exigentes.
- Sus recursos claves son en el establecimiento de metas exigentes pero alcanzables, la supervisión del trabajo del equipo, el apoyo para el logro de los resultados.
- Enfrenta y desafía a los miembros de su equipo, da retroalimentación efectiva y constante, delegando trabajos compensadores y desafiantes.

#### 6. Coach consultor:

- Es el coach que desarrolla a los miembros del equipo ayudándolos a descubrir el conocimiento, a potenciar habilidades y emitir juicios por ellos mismos.
- Se evidencia por el uso práctico de preguntas abiertas que ayudan a los miembros del equipo a que descubran las respuestas por ellos mismos.
- Las decisiones son tomadas una vez recogida la opinión del equipo. La revisión del trabajo es realizada a través de reuniones y discusiones.



## Apartado 5. Teorías de motivación e incentivación

### Motivación

En su aceptación más sencilla, motivar significa “mover”, conducir, impulsar a la acción”. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ellas se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- Teoría de contenido.
- Teoría de aprendizaje o del enfoque externo.

### Teorías de contenido:

Éstas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos. Esta tendencia abarca tres grandes corrientes y regresamos al tema de las necesidades señalado en el capítulo 1:

1. *Jerarquía de las necesidades de Maslow*, que ya mencionamos en el capítulo 1 en relación a la necesidad como principio de impulso para el proyecto, ahora la entenderemos desde un punto de vista “conductista”, como factor para la motivación impulso-respuesta del personal involucrado en el proyecto. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

#### Básicas.

- Fisiológicas: Aquellas que surgen de la naturaleza físicas, como la necesidad de aliento, reproducción, etcétera.
- De seguridad: La necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
- Amor o pertenencia: Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
- De estimación: La necesidad de

confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etcétera.

#### Crecimiento:

- Realización personal: El deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.

Estas necesidades se satisfacen en el orden en que se han anotado; de esta manera, cuando la necesidad número uno ha sido satisfecha, la número dos se activa, y así sucesivamente.

Cuando las personas han cubierto suficientemente sus cuatro necesidades básicas, es cuando se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento. Maslow representa gráficamente su teoría mediante una pirámide (véase capítulo 1).

2. *Teoría de motivación e higiene, de Herzberg*. Propone dos niveles de necesidades:

- Factores de higiene o mantenimiento. Que son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, tales como el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo.
- Motivadores. Que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso.

3. *Motivación de grupo*. Diversos autores establecen que, para motivar un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

- Espíritu de equipo. El sentirse identificado con el equipo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad de los colaboradores.
- Identificación con los objetivos de la organización. El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivará al grupo, ya que éste se autorrealizará

con la obtención de los objetivos.

- Practicar la administración por participación. Lograr que el colaborador se integre emocional y mentalmente a la situación del equipo de trabajo y a los objetivos de la entidad, mediante su participación activa de las decisiones.
- Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueven la eficiencia del personal.
- Eliminación de prácticas no motivadoras como: control excesivo, poca consideración a la competencia, decisiones rígidas, no tomar en cuenta los conflictos, cambios súbitos, etc.

### **Teoría del enfoque externo.**

Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos. Mientras que en la teoría tradicional las causas de la conducta son hipotéticas, en la teoría externa los mecanismos ambientales y las conductas se pueden observar de tal manera que el individuo puede aprender que habrá ciertas consecuencias que seguirán a determinadas conductas.

Los principales creadores de esta escuela son; Watson y Skinner, aunque Skinner puede ser asociado también a los factores intrínsecos de la modificación de la conducta, en donde el individuo participa de su propio condicionamiento. Las técnicas y procedimientos básicos de modificación de la conducta más importantes son los que se presentan en esquema de la página siguiente:

### **Incentivación**

Es de alguna manera la acción de motivar a través de factores extrínsecos, aunque la motivación que afecte al individuo sea intrínseca o extrínseca, no confundamos esto. Los incentivos son la “gratificación” que el individuo recibe por su acción y lo motiva a continuar con esta o acciones similares, es el estímulo puntual que pretende reafirmar la conducta del colaborado.

Incentivo es el estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, que quizá el pago por el trabajo mismo no logre, pues éste es un motivante meramente extrínseco. Para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguientes características.

- El incentivo debe beneficiar tanto al colaborador como a la organización.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la productividad dentro de la entidad.

Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están:

- Motivar al colaborador a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

Ventajas de los Incentivos:

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los colaboradores en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para colaborador y la organización.
- Los incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados.

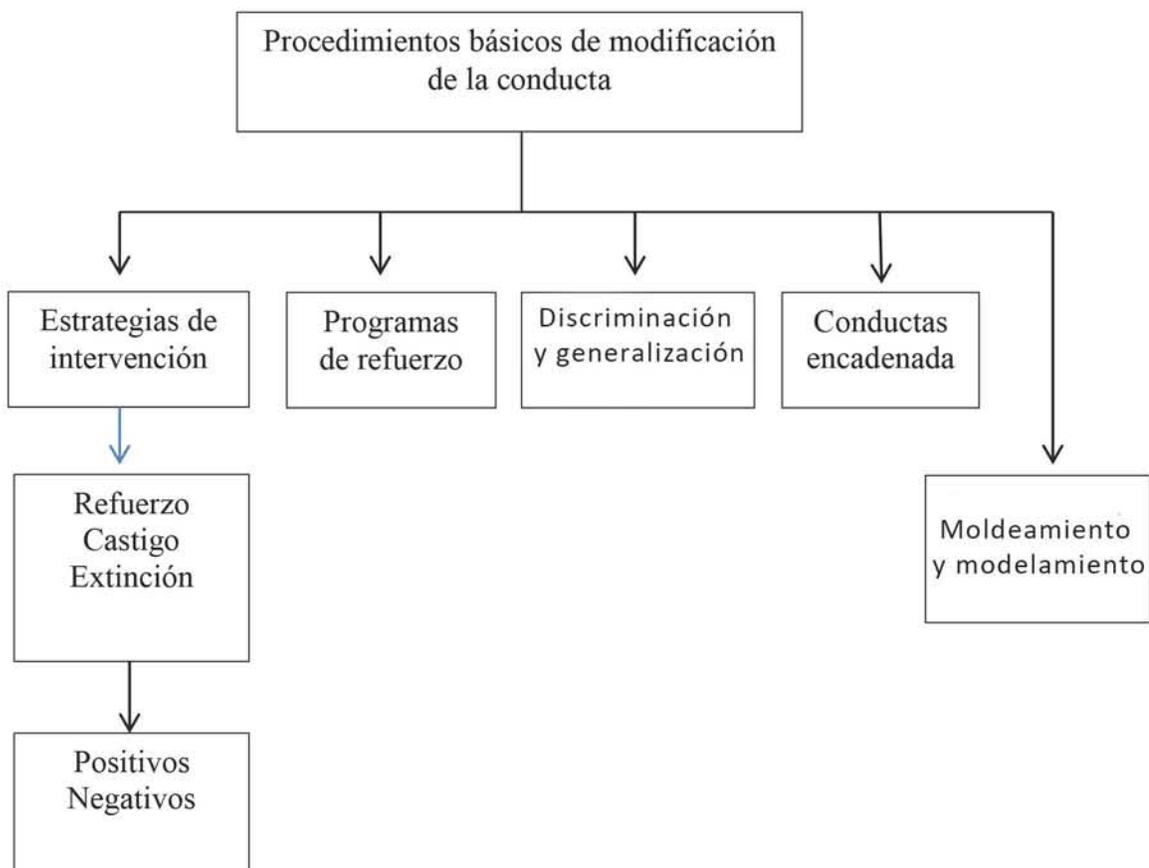
Los salarios bases son cotos fijos que en gran medidas carecen de relación con el rendimiento.

- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se otorgan los inventivos; de los contrario, se retienen los incentivos.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito ente los responsables de generarlo.

Los incentivos pueden clasificarse como: “financieros” y “no financieros” no obstante sería más conveniente clasificarlos como “competitivos” y “cooperativos”.

El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

En el ámbito Cultural es muy recurrente que los factores de la motivación obedecen a estímulos ubicados en el ego mismo del participante, el simple hecho de “exponer” una obra a cambio del “aplauaso” ya resulta significativo para el artista. Es verdad que no se vive o se come de la fama, pero no debemos caer en que el motivante único sean los honorarios de los colaboradores, no al menos en proyectos culturales



## Apartado 6. El Voluntariado

No existe como tal una definición de “voluntariado”, y cada institución u organización le da un carácter propio, por ejemplo para la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja el voluntariado es una actividad que: (FISCRMLR, 1999)

- Se fundamenta en el libre albedrío de la persona que presta servicios de voluntariado, y no en el deseo de obtener un beneficio material o pecuniario, ni en presiones sociales, económicas o políticas externas.
- Tiene por objeto ayudar a las personas vulnerables y a sus comunidades.
- Su organización corre a cargo de representantes reconocidos de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja.

No solo existen múltiples definiciones sobre el voluntariado, además, no existe un concepto único mundialmente aceptado. Está muy influenciado por la historia, el entorno, la religión, la cultura, etc. Lo que en un país es considerado como voluntariado puede ocurrir que sea visto como trabajo mal pagado en otro. Además, desarrolla un abanico muy amplio de tareas y actividades encuadrándose en organizaciones de muy diverso signo. Un estudio que analiza diferentes definiciones sobre voluntariado (Cnaan, Handy y Wadsworth, 1996) identifica cuatro dimensiones fundamentales:

- *Naturaleza de la acción* (voluntaria, no forzada, obligada)
- *Naturaleza de la recompensa* (sin recompensa, sin recompensa esperada, compensación de gastos, salario bajo)
- *Contexto* (asociado formalmente, no formal)
- *Objeto de la ayuda* (desconocidos, conocidos, autoayuda)

Algunos análisis posteriores obtienen resultados similares, aunque incorporan un elemento importante como es el grado de compromiso (Smith, 1999)

- *Obligación*: Libre totalmente de obligación o se puede considerar como voluntariado aquel que se desarrolla por obligaciones sociales.
- *Recompensa*: Puede ser una actividad puramente altruista o estar permitidos

incentivos materiales o no materiales por debajo del valor del trabajo.

- *Organización*: Se puede definir el voluntariado como aquel que se encuadra dentro de una organización formalmente constituida, otras sin embargo no dan importancia a este aspecto.
- *Beneficiarios*: El beneficiario debe ser alguien diferente al voluntario, pero amigos, vecinos, familiares, pueden ser beneficiarios de la acción voluntaria o bien ser alguien sin ninguna relación con el voluntario.
- *Compromiso*: Se exige un cierto compromiso y regularidad o bien pueden ser incluidas actividades más esporádicas.

El Comité de Expertos sobre Voluntariado que organizo Naciones Unidas, con motivo del Año Internacional del Voluntariado, consideran tres elementos que pueden definir el voluntariado (UN, 1999)

- La actividad no se debe emprender principalmente por una remuneración, si bien se puede permitir el reembolso de gastos y algún pago simbólico.
- Se debe emprender la actividad voluntariamente, conforme a la libre voluntad de la persona, a pesar de que aquí también hay zonas grises, ya que algunos planes escolares de servicios comunitarios motivan, y a veces requieren, a los estudiantes a participar en trabajo voluntario y en programas del tipo Comida por Trabajo, donde hay un intercambio explícito entre compromiso comunitario y asistencia en alimentos.
- La actividad debe beneficiar a una persona que no sea el propio voluntario, o a la sociedad en general, a pesar de que está claro que el voluntariado aporta también un beneficio significativo para el voluntario.

A la vista de estas definiciones podemos decir que algunos los elementos esenciales del voluntariado son:

- Es una decisión que se toma de forma reflexiva y responsable.
- Supone un compromiso que se toma por iniciativa propia, libremente.

- Actúa de forma desinteresada, sin contraprestación económica.
- Está basado en el altruismo y la solidaridad.
- Dedicar parte del tiempo libre disponible.
- Interviene de forma continua y regular.
- La acción es útil y en beneficio de la comunidad.
- Se realiza en el marco de una organización sin ánimo de lucro, dentro de programas y proyectos claramente definidos.
- La participación, como metodología y meta de trabajo.
- Se forma y capacita para desarrollar adecuadamente su acción.
- Tratan de actuar sobre la causa real de los problemas.
- Complementario respecto al trabajo desarrollado por otros agentes.

Sin embargo, a pesar de estar la totalidad de las organizaciones de acuerdo con este planteamiento, al menos de un modo teórico, en la práctica la gratificación a los voluntarios que exceden los gastos ocasionados es un hecho. Estas situaciones se pueden agrupar de un modo general en dos tipos:

- Tareas que deberían ser realizadas por remunerados pero que, por diversas circunstancias, son realizadas por "pseudovoluntarios", ocultando en muchos casos trabajo negro y abusos laborales.
- Tareas realizadas tradicionalmente por voluntarios e incluso creadas por ellos, pero que se encuentran en un proceso de profesionalización, con la posibilidad de creación de puestos de trabajo en un futuro.

El voluntariado se desarrolla de forma organizada, ello no quiere decir que necesariamente tenga que ser una organización claramente establecida, sino que tenga una cierta continuidad y un mínimo de organización. No se considera voluntariado las acciones realizadas de modo esporádico y aislado (por ejemplo ayudar a una persona a cruzar la calle). Ahora bien, no caigamos en el error de considerar voluntariado solo a aquellos que están dentro de una organización formalmente establecida, aunque si debe existir una forma de organización. Además, consideramos que

esta organización no debe tener ánimo de lucro, sino, posiblemente, aunque aparentemente se cumpliera el resto de requisitos realmente estaríamos hablando de otra figura.

Voluntariado no es "voluntarismo" o "amateurismo". Estos dos términos nunca pueden ir unidos al voluntariado. Todo voluntario debe recibir la formación adecuada para el desarrollo de su labor y esto debe ser responsabilidad de la organización y los profesionales donde desempeñe su labor.

El voluntariado requiere un compromiso. Este compromiso del voluntario en muchas ocasiones figura por escrito, lo que algunos denominan "contrato", en donde aparece el tiempo a dedicar, las tareas a desarrollar, la formación a recibir, etc. Es conveniente de un modo general que las organizaciones cuenten con una Carta de Derechos y Deberes del Voluntario, en donde figuren claramente los compromisos del voluntario y de la organización. El voluntario no puede intervenir de forma esporádica o irregular, debe intervenir de forma discontinua pero constante.

El voluntariado puede ser abordado desde diferentes enfoques y concepciones y cada una resalta un aspecto diferente que nos ayuda a ver las distintas vertientes que puede tener el fenómeno. (FISCRMLR, 1999)

- *Humanista*: Es una forma de demostrar la voluntad humana de cuidar a los demás.
- *Libre mercado*: Sirve para prestar servicios de alta calidad a un bajo precio y eficaces.
- *Entrada en el mercado laboral*: Es una manera de adquirir experiencia que aumenta la empleabilidad y ayuda a encontrar trabajo remunerado.
- *El Estado es responsable de prestar todos los servicios*: En este caso, puede servir para señalar donde no está llegando o bien puede servir para ocultar esas lagunas.
- *Radical*: El voluntariado trata de cambiar las estructuras que no funcionan.
- *Necesidad económica*: El voluntariado ayuda a que el Estado pueda facilitar la prestación de servicios con menos recursos.
- *Apoyo al estado*: Los Estados piden que los ciudadanos den parte de su tiempo en interés de todos.

- *Sociedad Civil*: Los voluntarios contribuyen a reforzar el tejido social de su comunidad, promoviendo la libertad y la democracia

#### Prestación de Servicios:

- El personal remunerado y los voluntarios tienen funciones muy definidas.
- Los voluntarios prestan servicios y entran en contacto con los usuarios.
- El personal remunerado apoya a los voluntarios con formación y supervisión.
- Existen itinerarios formativos para el voluntario.
- El proceso de captación se encuentra muy estructurado.
- Existe una clara distinción entre el personal remunerado, los voluntarios y los órganos de gestión.
- Los voluntarios pueden convertirse en personal remunerado.

#### Función de apoyo:

- El personal remunerado es quien presta los servicios y esta en contacto con los usuarios.
- Los voluntarios apoyan al personal remunerado para que estos utilicen más adecuadamente su tiempo.
- Los voluntarios reciben formación de acuerdo a las necesidades.
- Los voluntarios son captados por contacto personal.

#### Miembros y activistas:

- No existe personal remunerado.
- Las acciones que desarrollan los voluntarios benefician a los propios miembros y se prestan apoyo mutuo.
- Las funciones se desarrollan de acuerdo con las necesidades, los intereses y las aptitudes.
- Los voluntarios adquieren una experiencia personal y social.

#### Trabajo en colaboración:

- El personal remunerado y los voluntarios trabajan juntos en actividades similares y con responsabilidades parecidas.
- Los voluntarios y el personal remunerado se diferencian por el número de horas trabajadas, no por las funciones
- Todos se encuentran muy unidos por los objetivos y los valores de la organización.

#### Beneficios al comprometer voluntarios: (CRM, 2008)

- Facilitan un puente entre los beneficiarios y la comunidad.
- Incluyen un componente más humano y vital en la integración.
- Facilita la cooperación de la comunidad.
- Incluye un componente de defensa de los derechos.
- Pueden aumentar la captación de fondos.
- Potencian el soporte técnico y profesional.
- Facilitan el trabajo en equipo entre usuarios, remunerados, voluntarios y la comunidad.
- Tienen una gran credibilidad porque no trabajan por dinero.
- Incorporan a la organización diferentes visiones de la realidad.
- Permiten ampliar el ámbito de actuación de la organización
- Son más libres para formular críticas.
- Pueden probar nuevas formas de intervención.
- Políticos, ya que hace que un gran número de personas tome conciencia de los problemas y de las causas que los generan.
- Culturales, ya que supone una educación en solidaridad.

El voluntariado aporta beneficios para la sociedad, así (UN, 1999)

- Realiza una importante contribución económica a la sociedad.
- Es un elemento esencial a través del cual las personas muestran sus compromisos como ciudadanos.
- Ayuda a integrar a la gente marginada o excluida.
- Tiene un importante papel en la promoción del pleno empleo al aumentar la posibilidad de que las personas desempleadas consigan trabajo.

Como podemos observar en esta sub tema, la integración de personal voluntario en nuestro proyecto cultural, supone una mayor cobertura y asertividad en el mismo, pues aumenta las posibilidades de ser autosustentable o bien, que en algún momento, cuando nuestro trabajo de gestión concluya, éste puede pasar a manos de la sociedad a través de la organización de los voluntarios y ellos darle continuidad al proyecto original.

# EURO TOUR 2011

## DARKNESS OF MEXICO



## MURAL DE LA VIEJA GUARDIA- MÉXICO OSCURO

El patrimonio cultural es la herencia propia del pasado, con la que esta ciudad vive hoy y que transmitimos a las generaciones futuras. Una forma de lucha por la identidad, una protesta contra la absurda realidad que vivimos, un reconocimiento a los que nunca se conformaron, una postal de la escena que lucha sin cansancio con la esperanza de que alguien, algún día, vea un México distinto.



# EURO TOUR 2011

## DARKNESS OF MEXICO

*Euro Tour 2011, Darkness of Mexico* es un proyecto itinerante de promoción y divulgación de las propuestas estéticas de los artistas mexicanos. Nace gracias a la afinidad e interés de los festivales europeos más importantes y de mayor tradición en el mundo por el arte mexicano, en lo que a culturas periféricas se refiere, así como por su entusiasta invitación. En ellos destaca su excelente producción, su enorme cobertura y su diversidad. Desde majestuosos recintos, bajo árboles en medio de un bosque, hasta gigantes foros de concierto, bares y clubs. Música, fotografía, teatro, performance, moda, representaciones medievales, ferias renacentistas, y arte en general. Todas estas expresiones reunidas para un mismo fin, la convivencia con el arte y la celebración de la identidad.

En esta, su primera edición, será abanderado por el mural *La Vieja Guardia, México Oscuro*, del maestro César Oropeza, quien ha expresado en su trabajo una interesante visión del amplio espectro cultural del México contemporáneo.

Nos dirigimos a usted para invitarlo a participar en el programa de patrocinios y captación de fondos. El apoyo que solicitamos consiste en la donación de recursos económicos o logísticos que ayuden al óptimo desarrollo operativo del envío y montaje del mural, en un periodo de cuatro meses de presentaciones.

Nuestra oferta de reciprocidad a dicho apoyo se basa en la presencia institucional, de marca o logotipo de su empresa, dentro del catálogo conmemorativo con 5,000 ejemplares, invitaciones impresas, toda publicación electrónica y el espacio dentro del stand de promoción durante el transcurso del evento inaugural y culminación del periodo de exposición.

Sin más que agregar por el momento, agradecemos su atención.

FESTIVALS TOUR

Wave-Gothic-Treffen

M'ERA  LUNA  
FESTIVAL

 THE Orkus OPEN AIR  
AMPHI FESTIVAL

PRAY SILENCE  
FESTIVAL

OCTUBRE NEGRO  
FESTIVAL GÓTICO

  
Castle Party  
dark independent festival

SPAIN  
GOTHIC  
FESTIVAL

The black cab  
Be yourself in  
  
Darkness

# EURO TOUR 2011

## DARKNESS OF MEXICO

El Nacimiento de *Euro Tour 2011 Darkness of Mexico*, es posible gracias a la invitación entusiasta y el interés por la cultura mexicana y las propuestas artísticas afines a los festivales más importantes y de mayor tradición en el mundo, en este caso particular en el ámbito del gótico, donde se destaca una mezcla de música, moda, arte, mercados medievales, ferias renacentistas, lecturas, producciones teatrales, picnic, dancenights subterráneo, y en general el número de actos musicales que se acerca a 200 por festival y en algunos casos hasta 300 representantes que abarcan la amplitud de la "música negra" del folk acústico medieval influencia para deathrock, con dark electro, EBM, Symphonic Metal, Gothic Metal, industriales. etc.. Con una asistencia aproximada de 10 a 15.000 espectadores por día, en cada uno de los festivales celebrados en más de una docena de lugares que son igualmente variados, desde el mas majestuoso recinto o bajo los árboles a la enorme capacidad de 25.000 personas reunidas en un mismo interés, *la convivencia con el arte y la celebración por la identidad.*



# EURO TOUR 2011

## ITINERARY



Alemania

Wave Gothic Treffen / 10-13 de junio / Leipzig

Amphi Festival / 15-18 de julio / Koln

M'era Luna / 13-14 de agosto / Hildesheim



Polonia

Castle Party / 21-24 de julio / Bolkow



Bélgica

Gothic Festival / Waregem  
(fecha por confirmarr- organización del festival Julio)



Portugal

Pray Silence Festival / 26-28 de agosto / Lisboa



Holanda

Summer Darkness Festival /Utrecht  
(fecha por confirmar- organización del festival agosto)



España

Spain Gothic Festival / Madrid  
(fecha por confirmar- organización del festival septiembre)



Rumania

Dark Wave Fest / Bucarest  
(fecha por confirmar- organización del festival septiembre)



Francia

Invitación al Museo de Vampiros / Paris  
octubre



México

Octubre Negro Festival / Ciudad de México  
26 de octubre

El mural plasma a 23 personajes de la escena oscura de la Ciudad de México en su particular estilo de realismo fantástico. Cuauhxicalli, como recipiente de sacrificio para corazones, Mictlantecuhtli, dios de los muertos, y la colosal Coatlicue, procedente de Tenochtitlan, acompañan a la identidad de la muerte mexicana en esta obra de evocaciones y simbolismos. Una parte de la historia de nuestra caótica ciudad y el alto desempeño creativo de sus habitantes más oscuros.

En el año 2010 es encomendado al artista César Oropeza quien lo lleva a la realidad para develarlo en la inauguración del Festival Octubre Negro del mismo año. Un proyecto de la Orden del Cister, A.C., apoyado por la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México a través de departamento de vinculación comunitaria.



Medidas: ocho paneles de 244x125cm. 10m x 246cm  
Técnica: óleo sobre madera

César Oropeza. Artista visual y músico. Autor de cuatro murales en la Ciudad de México y el mural de la escena oscura mexicana. Promotor artístico incansable, docente de artes visuales y asesor de proyectos culturales desde hace doce años.

The mural portrays 23 characters; all of them essential part of the dark scene in Mexico city each one in his particular style of fantastic realism. Cuauhxicalli, as recipient of sacrifice for hearts, Mictlantecuhtli, death's God and the colossal Coatlicue from Tenochtitlan, accompanying the identity of Mexican death in this work of memories and symbolism. Not only is it a sample of the history of our chaotic city, but also is a recognition to the high creative performance of some of its most obscure contemporary residents.

In 2010, it is commissioned to the artist César Oropeza, who made it real and later on inaugurated it as a part of the opening act at the Octubre Negro fest in the same year. The mural is a project of the Orden del Cister A.C. (civil association), supported by the Ministry of Culture of Mexico.

Dimensions: 244x125cm eight panels. 10m x 246cm  
Technique: oil on wood

César Oropeza. Visual artist and musician. Author of four murals in Mexico city in addition to the mural in mentioned. Artistic tireless promoter, teacher of visual arts and cultural project consultant for about twelve years.



# MURAL DE LA VIEJA GUARDIA- MÉXICO OSCURO

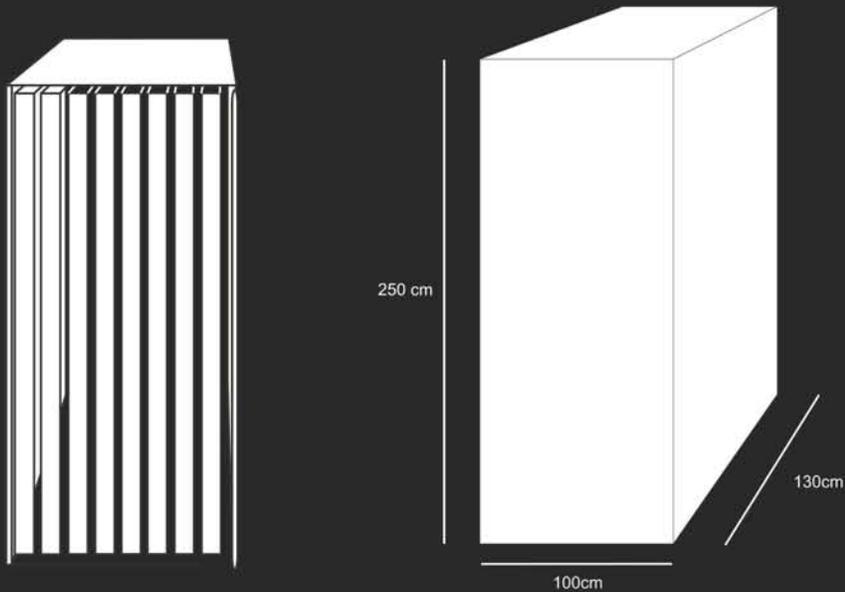
## TRANSPORTACIÓN



### Master Box- Container Painting

Peso por Panel de Madera 15 kg - 8 piezas .

Montaje de Tour .



Contenedor de Ocho Paneles de Madera Triplay de 122 x 244 cm  
Caja de Madera Reforzada con Embalaje Interior de 250 x 130 x 100 cm Peso Aproximado 180 kilos

# MURAL DE LA VIEJA GUARDIA- MÉXICO OSCURO



Panel I

Panel II



MURAL DE LA VIEJA GUARDIA- MÉXICO OSCURO



Panel III

Panel IV



MURAL DE LA VIEJA GUARDIA- MÉXICO OSCURO



Panel V

Panel VI



# MURAL DE LA VIEJA GUARDIA- MÉXICO OSCURO



Panel VII

Panel VIII



## DELEGACIÓN ARTÍSTICA



[www.myspace.com/graficahumanamx](http://www.myspace.com/graficahumanamx)

Es un proyecto colectivo de artes visuales formado por fotógrafos, pintores, diseñadores, cineastas y modelos. Nuestra fascinación por la figura humana nos ha llevado irremediablemente a su estudio y sublimación. Técnica llana o mixta, conceptos complejos o simples esbozos. Desde la más sofisticada y delicada silueta hasta el más siniestro y grotesco gesto. Las imágenes son capturadas con extrema facilidad, lo que somos y lo que no. La realidad, la fantasía y el encuentro de ambas. Los cuerpos hablan, los rostros gritan, las miradas dominan.



[www.facebook/artevortice](http://www.facebook/artevortice)

Artvórtice sale a la palestra como el movimiento sociocultural de artistas plásticos emergentes de México, que aunque tienen diferentes tendencias artísticas, coinciden en la urgente necesidad por contar con espacios y nuevos mecanismos de difusión y divulgación que acopiaran el intenso trabajo y la gran calidad del imaginario de los nuevos creadores.



## DELEGACIÓN ARTÍSTICA



[www.exsecrorvecordia.com](http://www.exsecrorvecordia.com)  
[www.myspace.com/exsecrorvecordia](http://www.myspace.com/exsecrorvecordia)

### EXSECOR VECORDIA

Ensamble conformado por ocho músicos, egresados en su mayoría de la Escuela Superior de Música de Bellas Artes y la Escuela Nacional de Música, con una destacada trayectoria en la música clásica y el rock. En 1999 inicia trabajos con la inquietud de explorar diversas corrientes del rock y fusionarlas con fundamentos teóricos y estilísticos de la música clásica en sus diferentes periodos, para lo cual ejecuta en vivo instrumentos eléctricos y orquestales.

La agrupación ha participado en los más diversos e innovadores proyectos creando música original para cine, teatro, fotografía, comic y homenajes a personajes como Poe, Lovecraft, Neruda y Jodorowsky. Destaca la musicalización del clásico *Nosferatu*, de Murnau.

Exsecror Vecordia se ha presentado en múltiples salas y festivales de prestigio en México, España e Italia; compartiendo el escenario con bandas de talla internacional como lo son Haggard, Gaby Koss, Leave's Eyes, Lacrimas Profundere y Atrocity (Alemania), To Die For (Finlandia), Clan of Xymox (Holanda), Shokora (China), Blood (Japón), Rata Blanca (Argentina), Nota Profana (Venezuela), Hocico, Maldita Vecindad y Transmetal (México).

A la fecha, se cuenta en su discografía con tres álbumes y varias compilaciones.

### EXSECOR VECORDIA

Musical ensemble formed by eight members, mostly of them graduated at Escuela Superior de Música de Bellas Artes and Escuela Nacional de Música. All of them have had an outstanding development both in the Rock wave movement and in classical performances. Exsecror Vecordia started in 1999 with the desire to find and explore an authentic musical style, melting several currents of rock with theoretical principles of classical music. For such quest, they made use of both, orchestral and electric instruments.

This group has participated in diverse and innovative projects creating original music for films, theater, photography, comic and tributes to Poe, Lovecraft, Neruda and Jodorowsky. Emphasizing the original music created by this ensemble to the film: *Nosferatu*, a horror symphony by F.W. Murnau.

Exsecror Vecordia has performed in multiple venues and prestigious festivals in Mexico, Spain and Italy, sharing stage with bands of international recognition such as Haggard, Gaby Koss, Leave's Eyes, Lacrimas Profundere and Atrocity (Germany), To Die For (Finland), Clan of Xymox (Netherlands), Shokora (China), Blood (Japan), Rata Blanca (Argentina), Note Profana, Black Hole nine (Venezuela), Hocico, Maldita Vecindad and Transmetal (Mexico).

Now a days, not only has Vecordia recorded three official albums, but also has been part of several national compilations.



## DELEGACIÓN ARTÍSTICA



[www.myspace.com/evolmx](http://www.myspace.com/evolmx)

### E . V . O . L .

Nace en 2004 como un proyecto de música electrónica y rock gótico de Daniel Drack (músico y fotógrafo). E.V.O.L. reúne a un gran número de músicos integrantes de diferentes bandas de la escena subterránea mexicana, quienes participan en forma itinerante. A lo largo de su trayectoria (14 años), Daniel se ha presentado en los principales foros de la Ciudad de México así como en el Wave:Gotik:Treffen de 2006, con su anterior agrupación, Valeria.

De igual forma ha compartido escenario con importantes grupos de renombre internacional: Corvus Corax, Tanswut, Culture Kultür, Beinhaus y Analogue Brain (Germany), Zeitgeist Zero y Y Luk O (UK), Two Witches (Finlandia), Christian Death, Mephisto Wallz, London After Midnight, The Wake y Cinema Strange (USA), Black Hole Nine (Venezuela) y Hocico (Mexico). En cuanto a su producción discográfica ha editado dos álbumes, dos discos ep y ha participado en varios discos acoplado.

### E . V . O . L .

Born in 2004 as a Daniel Drack's (musician and photographer) electronic music as well as goth rock project; E.V.O.L. brings together a great deal of musician members belonging to different fellow Mexican underground scene bands, whose participation is an itinerant line up.

Throughout his 14 years career, Daniel has performed at the main forums all over Mexico City as well as in the highly ranked Wave:Gotik:Treffen in 2006 with his former band, Valeria.

Equally, he has shared stage and scene with well known international bands such as: Corvus Corax, Tanswut, Culture Kultür, Beinhaus y Analogue Brain (Germany), Zeitgeist Zero y Y Luk O (UK), Two Witches (Finland), Christian Death, Mephisto Wallz, London After Midnight, The Wake y Cinema Strange (USA), Black Hole Nine (Venezuela) and Hocico (Mexico).

About released material and discography, two LP albums, two EP cds and it has been featured in several various compilation records and cds.



# BUDGET PLAN

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| Boletos de Avión del Elenco Artístico                                    | € | 6.071.31  |
| Transportación del Mural Mexico- Alemania)<br>entrada a la unión europea | € | 9.700.00  |
| Gastos de logística y operatividad                                       | € | 4.851.00  |
| Transportación de Sede a Sede en Europa                                  | € | 24.000.00 |
| Personal operativo y traductor   | € | 2.425.00  |

|       |    |            |
|-------|----|------------|
| TOTAL | €  | 47.356.18  |
|       | \$ | 62.637.00  |
|       | \$ | 780.000.00 |

DEUTSCHES HISTORISCHES MUSEUM

## Directory Euro Tour Darkness of Mexico

Daniel De la Fuente J. Director general. 5803.8773 / 04455.2245.6083  
daniel@ordendelcister.org.mx

Ricardo González J. Director operativo. 2616.0029 / 04455.2949.1983  
ricardo@ordendelcister.org.mx

René Cortés P. Director de logística. 5698.6599 / 04455.3490.2743  
rene@ordendelcister.org.mx

Magdalena Alfaro . Magnagement tour. 1539.0768 / 04455.9167.5799  
magdalena55mx@yahoo.com.mx

Cesar Oropeza. Autor del mural. 4753.0457 / 04455.3084.3812  
cesar@ordendelcister.org.mx

## Bibliografía

- Carrillo, P., Robles, G., Tapia, M., Tapia, A. (2007) Construyendo tu organización en 16 pasos. Manual de constitución legal de asociaciones civiles. México: Alternativa y Capacidades A. C.
- Cnaan, R. Handy, F. Wadsworth, M (1996). Defining who is a volunteer: conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 25
- CPM (Critical Path Method) o Método de la Ruta Crítica. En *Investigación de operaciones*.
- Descartes, R. (1637). *Discurso del Método y otras obras*. España: Alfaguara
- Eagleton. T. (2001) *La idea de Cultura*. España: Paidós
- Euro Tour 2011. *Darkness of México*. Proyecto de la Orden del Cister A.C
- Figueroa, G. (2005). *La metodología de la elaboración de proyectos como una Herramienta para el desarrollo cultural*. Chile: UTEM
- Fobia, el mayor de miedo del rock (s.f). *Rock américa* Año 2, No. 13
- García, N. (2005.) *Las industrias culturales y el desarrollo de países americanos*. México: Siglo XX
- Giménez, G. (2007) *Estudio sobre la cultura y las identidades sociales*. México: CONACULTA
- González, L. (s.f). *Didáctica y diseño secuencial*. Material elaborado para el curso de Doctorado en Educación.
- *Herramientas para la elaboración de Programas de Voluntariado* (1999). Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
- Justin S. (1999). *Volunteering and social development: A background paper for discusión at and expert group meeting*. New York: United Nations Volunteers.
- Kuhnt T (s.f). *La estructura de las revoluciones científicas*. Breviarios. Fondo de Cultura Económica. Tomado de *Antología de Colegio de Posgrado de la Ciudad de México*: México.
- Manzano O. (2011) *Material de apoyo para taller de Gestión de Proyectos Culturales*. México: Pánico de Masas A.C.
- Ordoñez. D. (s.f) *La UTA de regreso al centro*. México: *Revista Dark* Año 1, No. 2
- *Política de Voluntariado* (Octubre 1999). Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.
- Prado (2011). *Apuntes de Administración*. México: IPN
- Reyes, A. (2010) *Administración moderna*. México. Limusa
- Rosello, D. (2008) *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. España: Ariel Patrimonio.
- Saadya D (2008), 3:19. España: Hispano Foxfilms
- Silva, M. (2006) *Apuntes para la elaboración de un proyecto de investigación social*. México: ENTS UNAM
- *Taller Nacional de Voluntariado* (2008). Cruz Roja Mexicana.

## Cibergrafía

- Álvarez. F. (s.f.). Contracultura. Recuperado el 11 de noviembre de 2012 de <http://contracultura.mx/>
- Chavez (sf.) Imagen Corporativa. Tomado el 05 de junio del 2013 de <http://jjjjjmac.files.wordpress.com/2007/12/presentacion.pdf>
- Chiavenato, I. (1993). Liderazgo. Recuperado el 17 de mayo de 2013 de <http://www.google.com.mx/www.ingenierias.ugto.mx%2Fprofesores%2FJosue%2FDocumentos%2FLIDERAZGO>
- Datos sobre el Internet en México. Merca 2.0 (2011), Recuperado el 28 de enero de 2013 de. <http://www.merca20.com/datos-sobre-el-internet-en-mexico/>
- Derechos Culturales (2002). En Culturalrights. Recuperado el 15 de diciembre de 2012 de <http://www.culturalrights.net/es/documentos.php?c=20&p=147>
- Derechos de autor, sin ley en la red (s.f). Recuperado el 26 de diciembre de 2012 de (<http://www.eluniversal.com.mx/cultura/53890.html>)
- Fayol, H. (1916). Administración Industrial y General. Recuperado el 02 de enero de 2013 de <http://maryperez.galeon.com/admonindustrial.pdf>
- Gross, M. (2008). Características y objetivos del coaching. Recuperado el 02 de enero de 2012 de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/273175/Caracteristicas-y-objetivos-del-Coaching.html>
- Ideas, concepto y tipos (s.f). En Torre de Babel. Recuperado el 20 de enero de 2013 de <http://www.e-torredebabel.com/Historia-de-la-filosofia/Filosofiamedievalymoderna/Hume/Hume-Ideas.htm>
- Las industrias culturales (s.f) En UNESCO. Recuperado de [http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi25\\_culturalindustries\\_es.pdf](http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi25_culturalindustries_es.pdf)
- Ley Federal de Derecho de Autor (2012), En Cámara de diputados. Recuperado el 29 de enero de 2013 de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/122.pdf>
- Legislación Cultural (s.f.) En Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado el 22 de febrero de 2013 de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/3.pdf>
- Maslow A (s.f). Recuperado el 27 de octubre de 2012 de <http://jthumanismo.blogspot.mx/p/abraham-maslow.html>
- Montero (s.f). cualidades de un coach efectivo recuperado el 05 de enero de 2013 de [www.altonivel.com.mx](http://www.altonivel.com.mx)
- Políticas de Comunicación de la estación de televisión XEIPN Canal Once del Distrito Federal del Instituto Politécnico Nacional. Recuperado el 17 de julio de 2013 de [http://www.oncetv-ipn.net/acerca\\_de\\_canal\\_once/autorregula/1PoliticacomunicacionC11.pdf](http://www.oncetv-ipn.net/acerca_de_canal_once/autorregula/1PoliticacomunicacionC11.pdf)
- Proyección personal y profesional. Recuperado el 15 de mayo de 2013 de <http://proyeccion.blogspot.es/1254454320/>
- Relaciones Públicas. En Portal de Relaciones Públicas. Recuperado el 15 de mayo de 2013 de <http://www.rrppnet.com.ar/defrrpp.htm>
- Rincón, F. (s.f) Guías para la elaboración de proyectos culturales. Recuperado el 28 de diciembre de 2012 de <http://es.scribd.com/doc/41257465/Guia-Elaboracion-Proyectos-Culturales>
- Rojas, R. (1998) Guía para realizar investigaciones sociales. México: Plaza y Valdés
- Ronderos, M. (2009). Aprendiendo sobre Coaching: El rol, las habilidades del buen coach y tipos de coaches. Recuperado el 05 de enero de 2013 de <http://www.tisoc21sl.com/el-rincon-del-coach/aprendiendo-sobre-coaching-el-rol-las-habilidades-del-buen-coach-y-tipos-de-coaches.php>
- Tribus urbanas... Contracultura. En Revista Opción, Lunes, Marzo 11, 2013. Recuperado el 23 de marzo de 2013 de <http://www.revistaopcion.com/2008/04/01/tribus-urbanas-la-contracultura/>

