



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y  
SOCIALES**

**LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO  
HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE  
PROYECTOS ARTÍSTICOS  
INDEPENDIENTES**

**TESIS  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA  
EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
OPCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA:  
MONSERRAT GARDUÑO HERNÁNDEZ**

**ASESORA  
MAESTRA. MÓNICA SUSANA AMILPAS GARCÍA**



Ciudad Universitaria. 2013



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  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# Agradecimientos

A mis padres, por haberme brindado la oportunidad de terminar una carrera, por todo su amor, cariño y dedicación.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por su calidad educativa, excelentes profesores y sobresaliente oferta cultural.

A la profesora Mónica Amilpas García, por sus enseñanzas universitarias y haber dirigido mi tesis. ¡Le deseo lo mejor en su nueva etapa como mamá!

A mis amigos de la FCPyS, Pamela García Maldonado, por su amistad incondicional. Citlalli Hernández Mora, por sus buenos consejos. Claudia Yslas Pachecho, por todas las fiestas y alegrías. Fanny Ruiz Palacios, por su amistad sincera. Yazmín Guerrero Aceves, por las anécdotas memorables. Christopher Sandoval Valdivieso, por acrecentar mi bagaje artístico. Alejandro García Ortiz, por ampliar mi perspectiva musical. Erick Maya y su Totti banda, por los buenos momentos compartidos.

A mis mejores amigas de la preparatoria, Davhinia Solís Gonzáles y Viridiana González Pérez, por darme ánimos para ser cada día mejor.

A mis sinodales, Adriana Reynaga Morales, Alejandra Cabrera Martínez, Salvador Cristerna Romo y Lilia Ramos Ordóñez, por sus enseñanzas, consejos y comentarios.

A las personas que colaboraron a la creación de esta tesis, Susana Saucedo, Jessica Galván, Alejandro Elizalde, Raúl Rodríguez Márquez, Héctor Cabrera, Federico Castillo, Isaac Torres y Ahmed Bautista.

# Índice

Introducción .....	4
Capítulo I RELACIONES PÚBLICAS.....	7
1.El antecedente de las RR.PP .....	7
1.1 El origen de las organizaciones .....	7
1.2 Definición de organización .....	7
1.3 Elementos que conforman a las organizaciones.....	8
1.4 La organización como sistemas .....	12
2. Historia de las Relaciones Públicas.....	14
2.1 Antecedentes .....	14
2.2 Historia moderna de las Relaciones Públicas.....	15
La escuela Americana.....	15
Cuatro modelos de Relaciones Públicas.....	16
La escuela Europea.....	18
3. Definición .....	19
4. Los diversos servicios que ofrecen las Relaciones Públicas .....	22
Capítulo II ARTE, CULTURA Y ECONOMÍA .....	26
1. El arte .....	26
2. ¿Por qué el arte es importante? .....	28
Por el conocimiento generado.....	28
Porque difunde valores y principios.....	30
Su creación y apropiación produce efectos catárticos .....	31
3. Arte, cultura y economía .....	33
3.1 Cultura.....	33

3.2 Cultura y economía .....	35
3.3 Sector cultural .....	39
3.3.1 Ciclo Cultural .....	39
3.3.2. Actores que conforman el sector cultural.....	41
3.4.3 Financiamiento y administración del sector cultural .....	42
3.3.4 El valor de los bienes y servicios culturales.....	43
3.4 Industrias culturales.....	44
4. La gestión cultural .....	46
Capítulo III LA GESTIÓN DE UN PROYECTO ARTÍSTICO INDEPENDIENTE .....	49
1. Sector artístico independiente.....	49
2. La gestión de un proyecto artístico independiente .....	51
2.1 Definición de un proyecto .....	52
2.2 Etapas .....	53
1) Identificación.....	53
2) Diseño de un plan estratégico.....	54
3) Implementación .....	65
4) Evaluación .....	71
Capítulo IV LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ARTÍSTICOS INDEPENDIENTES.....	73
1. Metodología cualitativa .....	73
2. Delimitación del caso de estudio .....	74
2.1 Objetivo general.....	77
2.2 Objetivos particulares .....	77
2.3 Hipótesis.....	77
3. Patrocinio .....	77
3.1 El proyecto artístico independiente y el patrocinio .....	79

3.2 El patrocinador .....	80
3.3 Eficacia.....	81
3.3.1 Eficacia directa .....	82
3.3.2 Eficacia indirecta .....	83
3.4 Eficiencia .....	83
3.5 Perspectiva de un patrocinador .....	84
3.6 Plan estratégico para la obtención de un patrocinio .....	86
Estrategia 1: Identificación.....	87
Estrategia 2: Propuesta .....	88
Estrategia 3: Contacto .....	92
Estrategia 4: Negociación.....	94
Estrategia 5: Medición y evaluación .....	95
4. El mecenazgo.....	97
4.1 Plan estratégico para la obtención de un mecenazgo .....	104
Estrategia 1: Delimitar las necesidades del proyecto .....	104
Estrategia 2: Contacto con los mecenas .....	105
Estrategia 3: Marcando la diferencia .....	107
Estrategia 4: Entrega de resultados .....	109
Conclusión general .....	111
Material consultado .....	114
Material consultado en internet .....	117

# Introducción

El presente trabajo es un estudio de la herramienta comunicológica denominada Relaciones Públicas aplicada al sector artístico independiente de la Ciudad de México en un plazo de tiempo comprendido del año 2010 al 2012. Esta tesis tiene por objetivo proponer un plan de Relaciones Públicas enfocado a la búsqueda y obtención de financiamiento para la gestión de proyectos de dicha índole.

El motivo por el cual se realizó este trabajo versa en la importancia del arte en el desarrollo de la historia del ser humano. Las sociedades dedicadas a incentivar la creación, producción y difusión de arte reportan variados beneficios, entre los cuales destacan, el bienestar social, la difusión de valores y principios, así como procesos de análisis y reflexión entre los individuos quienes la consumen y aprecian.

Una sociedad pueda tener un mejor y mayor acceso al arte dependiendo en buena medida de las leyes y normas adecuadas para su realización (estímulos y apoyos), difusión (otorgamiento de tiempos y espacios en los medios de comunicación, como los son la televisión, radio, revistas, periódicos, medios digitales, etc.) y presentación (permisos, subsidios, espacios e instalaciones adecuadas).

Lamentablemente, en el caso de México, el arte no es considerado por los encargados de administrar los recursos públicos del país, como un tema sustancial dentro del Presupuesto de Egresos de la Federación, por lo tanto los interesados en este sector han comenzado a buscar otras opciones para financiar y llevar a cabos sus proyectos.

En el caso específico de la Ciudad de México son muchas las propuestas de nuevos artistas quienes desean presentar sus creaciones y darles difusión, pero son pocos los apoyos brindados a este tipo de actividades, en el 2011 la ley del Distrito Federal estableció el 2% del presupuesto asignado a esta entidad al sector cultura (es decir mil 600 millones de pesos, los cuales se repartirían por mitades entre la Secretaría y las áreas de cultura de las delegaciones), pero sólo se aplicó el 0.3 % de dicho presupuesto para lo que fue establecido, de acuerdo a Elena Cepeda, secretaria de Cultura de la Ciudad de México.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Rubén Aguilar. *La cultura en el presupuesto del Distrito Federal* [en línea], México, animalpolitico.com, 1 noviembre 2011, Dirección URL: <http://www.animalpolitico.com/blogueros-lo-que-quisoddecir/2011/11/01/la-cultura-en-el-presupuesto-del-distrito-federal/> [consulta: 10 de agosto de 2012].



De esta manera pocos proyectos llegan a conseguir un financiamiento por parte del gobierno del Distrito Federal, otros tantos, buscan diversas alternativas para gestionarlos pero no llegan a realizar un acercamiento real con aquellas instituciones u organizaciones con quienes podrían generar alianzas estratégicas y llevar a cabo sus objetivos.

Por este motivo, un sinnúmero de propuestas artísticas en la Ciudad de México no llega a materializarse jamás, por lo tanto los artistas independientes pierden la oportunidad de presentar sus creaciones, y esto trae como consecuencia que la escena independiente no pueda legitimarse ni consolidarse.

El propósito de esta tesis es proponer un plan de Relaciones Públicas a aquellos interesados en realizar un proyecto artístico independiente en la Ciudad de México, quienes al no contar con el suficiente apoyo económico para llevarlo a cabo están abiertos a la posibilidad de negociar con instituciones privadas para entablar una relación de cooperación y mutuos beneficios, en el cual ambas partes se comprometan a alcanzar el mismo objetivo: incentivar la cultura y el arte.

### **Objetivo general**

Proponer un plan de Relaciones Públicas enfocado a la búsqueda y obtención de financiamiento para la gestión de un proyecto artístico independiente en la Ciudad de México.

### **Objetivos particulares**

- Señalar la actual importancia de los planes de Relaciones Públicas en el ámbito artístico independiente.
- Identificar el área de oportunidad de las Relaciones Públicas en la gestión de proyectos artísticos independientes.
- Determinar el perfil de los públicos objetivos.
- Proponer un plan estratégico enfocado a la creación de asociaciones con diversos sectores interesados.

### **Hipótesis**

Si los gestores artísticos independientes hacen uso de las Relaciones Públicas como herramienta comunicacional para la obtención de financiamiento por parte de diversos públicos objetivos entonces reportarán mayores beneficios y facilidades para la realización de su actividad.

Para analizar esta problemática se decidió dividir este trabajo de investigación en cuatro capítulos:

Capítulo I Relaciones Públicas. En este capítulo se aborda la definición de organización y sus características, mismas que ayudan a establecer el origen de las Relaciones Públicas, consecutivamente se establece un marco histórico de esta disciplina y los diversos enfoques dedicados a su análisis, posteriormente se indican los servicios que engloba y las razones por las cuales se ha consolidado como una vital herramienta comunicacional en el sector empresarial.

Capítulo II Arte, cultura y económica. Dentro de este apartado se determina la importancia del arte a lo largo de la historia de la humanidad, posteriormente se conceptualiza el término de cultura, luego su relación con la economía, posteriormente se determina la diferencia entre sector e industria cultural para finalmente retomar la actual relación existente entre arte, cultura y economía.

Capítulo III La gestión de un proyecto artístico independiente. En este capítulo se delimitan las etapas para gestionar un proyecto artístico independiente, así como las características y elementos que lo conforman.

Capítulo IV Las Relaciones Públicas como herramientas para la gestión de proyectos artísticos independientes. Finalmente en este apartado se analiza la problemática del sector artísticos independiente de la Ciudad de México del año 2010 al 2012, y con base a ello se propone un plan de Relaciones Públicas enfocado a la búsqueda y obtención de financiamiento para la gestión de proyectos de esta naturaleza.

“Las Relaciones Públicas como herramienta para la gestión de proyectos artísticos independientes” tiene como finalidad promover la generación y fortalecimiento de vínculos entre diversos públicos interesados en incentivar el arte en la Ciudad de México. Esperando contribuir de alguna manera a esta problemática, invito a todo el público a seguir proponiendo y creando nuevas formas para difundir y comercializar el arte al mayor número de personas posibles, de esta manera el arte legitimará su papel como una poderosa herramienta de cambio social, promoverá la comercialización de bienes y servicios artísticos mexicanos, lo cual, por ende, contribuirá a generar ingresos en la economía nacional, y sobre todo se preservarán y seguirán creando legados históricos para nuestras futuras generaciones.

# Capítulo I

## RELACIONES PÚBLICAS

### 1. El antecedente de las RR.PP

#### 1.1 El origen de las organizaciones

El ser humano es por naturaleza un ente social y político, desde los remotos tiempos de su origen hasta el día de hoy ha comprendido la importancia de comunicarse con sus congéneres para llevar a cabo proyectos los cuales le permitan, tanto a él así como a los demás participantes, obtener beneficios individuales y comunes.

Los hombres primitivos en su intento por controlar las inclemencias de la naturaleza y solventar sus necesidades primarias, aprendieron a convivir y comunicarse en grupos. Todos los integrantes de dichas asociaciones tenían roles específicos de acuerdo a sus habilidades y aptitudes, trabajaban en conjunto para lograr el objetivo en común: la supervivencia grupal.

Dichas organizaciones primitivas transmitieron sus conocimientos a las generaciones venideras y éstas a las siguientes y así sucesivamente, de esta manera las posteriores generaciones acumularon las enseñanzas de sus antecesores para aplicarlas a favor de ellas. Gracias a este proceso el ser humano dejó de ser nómada, por ende mejoró su calidad de vida, aumentó la población y las formas de organización se enriquecieron y volvieron más complejas.

Con lo anterior, se puede afirmar que el ser humano desde su origen hasta la actualidad ha concebido su desarrollo a través de las organizaciones. Desde su nacimiento hasta su fallecimiento un individuo está predestinado a vivir en la colectividad.

Para un mejor entendimiento del asunto se definirá el concepto de organización, sus elementos y modo de operar.

#### 1.2 Definición de organización

Para el sociólogo argentino Mario Krieger, la organización es entendida como: *El conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan*

*para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones y en una división de trabajo.<sup>2</sup>*

Para este autor las organizaciones deben poseer las siguientes propiedades para ser consideradas como tal:

1) Interacción coordinada: La actividad de cada miembro satisface una necesidad tanto individual como grupal.

2) El sentido de la acción: Todos los elementos de la organización persiguen objetivos comunes.

3) División de roles y funciones: Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada.

4) Jerarquía de roles: Se logran los objetivos en común a través de la coordinación y estructura de actividades.

Los individuos encuentran objetivos comunes los cuales los une e integra a una organización, algunas veces esta situación se construye de manera orgánica mientras otras ocasiones es la necesidad o algún diferente motivo el origen de esta interacción, por este motivo al crearse una organización, ya sea de manera formal o informal, todos los miembros deben establecer, o en su defecto elijar, si se acepta o no, el conjunto de normas y lineamientos establecidos en común para regular la actuación de cada uno dentro de la organización en pro de la obtención de metas y la convivencia pacífica.

### **1.3 Elementos que conforman a las organizaciones**

Las organizaciones cuentan con tres elementos esenciales los cuales le permite definirse y diferenciarse de sus homólogas:

#### **A) Identidad**

Para Ana María Enrique la identidad organizacional es el conjunto de elementos los cuales componen la realidad objetiva de cualquier organización<sup>3</sup>,

---

<sup>2</sup> Mario Krieger, *Sociología de las organizaciones*, Buenos Aires, Pearson Education, 2001, p. 3.

<sup>3</sup> Ana M. Enrique Jiménez, *La Planificación de la Comunicación Empresarial*, Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona, 2008, p. 102.

mientras para David Caldevilla es la percepción de la institución sobre ella misma<sup>4</sup>; por lo anterior, la identidad de una organización responde a los cuestionamientos:

¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos?

La identidad desde una perspectiva empresarial, está conformada por los siguientes elementos:<sup>5</sup>

- La estrategia empresarial: Es la imagen compartida por los miembros fundadores de la organización sobre lo que ofrecen, lo que quieren ser y cómo llegarán a serlo. La estrategia empresarial a su vez se compone de tres elementos:
  - Misión: La forma como una organización está constituida, su esencia y relación con el contexto social. Se puede definir a la misión como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en donde opera una organización.<sup>6</sup>
  - Visión: La manera como se conceptualiza la organización en la actualidad y a futuro.
  - Filosofía: Se refiere, principalmente, al estilo de trabajo, comunicación y adaptación de valores en la organización la cual, mediante actividades de Relaciones Públicas, trasmite a sus empleados y público en general.<sup>7</sup>
- La actividad productiva (identidad sectorial): La acción primaria desarrollada por la organización para generar valor.
- La competencia técnica y comercial (identidad mercadológica): Los atributos de una organización los cuales les ayudan a competir con otras instituciones que ofrecen un servicio o producto similar.
- La historia de la organización (identidad diacrónica): La serie de hechos que explican el origen de una organización.

---

<sup>4</sup> David Caldevilla Domínguez, *La cara interna de la comunicación en la empresa*, Madrid, Visión Libros, 2010, p. 173.

<sup>5</sup> Justo Villafaña, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1999, p. 20.

<sup>6</sup> Ricardo Fernández Valiñas; Rodolfo Urdiain Farug, *Publicidad: un enfoque latinoamericano*, México, Editorial Thomson, 2004, p. 45.

<sup>7</sup> *Ibíd.*, p. 46.

- La naturaleza societaria (identidad mercantil): Forma jurídica adoptada por la organización para responder a las leyes, normas y acuerdos del lugar donde se encuentre ubicada.
- El corpus social (identidad social): Características que otorgan pertenencia a los integrantes de una organización en un contexto socioeconómico concreto.

## **B) Imagen**

La imagen organizacional, también conocida como imagen corporativa, se define como una evocación o representación mental conformada por cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la organización, los cuales pueden variar, y puede coincidir o no, con la combinación de ideales del público.<sup>8</sup>

La imagen de una organización se conceptualiza a través su discurso corporativo, el cual está complementa por:<sup>9</sup>

- Logotipo: Forma tipográfica utilizada para presentar la denominación corporativa, conformada por un estilo gráfico específico y una identidad visual propia.
- Símbolo: Grafismo icónico y emblemático donde se reúne todo el significado corporativo de la organización.
- Código cromático institucional: La gama de tonalidades básicas y contrastes que sustenta la identidad visual de la organización en su aspecto cromático.
- Tipografía institucional: Complemento del logotipo utilizado en la configuración gráfica de los mensajes.
- Constantes espaciales: Conjunto de formas geométricas relacionadas con el entorno y sus distintos elementos visuales.

Dichos signos identificadores tienen diversas aplicaciones en los elementos de la organización, como lo son: productos, empaques, arquitectura, decoración,

---

<sup>8</sup> Joaquín Sánchez Herrera; Teresa Pintado Blanco (Coord.), *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*, Madrid, ESIC Editorial, 2009, p. 18.

<sup>9</sup> Ángel Luis Cervera Fantoni, *Comunicación total*, España, ESIC, 2008, p. 104.

publicaciones, material gráfico, señalética, publicidad, *merchandising*, vehículos, uniformes, etc.

### **C) Cultura organizacional**

La cultura específica de una organización se genera a partir de la interacción entre las personas quienes la conforman y el propósito de su convivencia. La cultura desde esta perspectiva organizacional es entendida por Mario Krieger como un modelo de comprensión la cual ofrece la base del comportamiento apreciado y significativo de un individuo para generar procesos colectivos y sociales, permitiéndole ver y comprender hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones en el contexto donde se desarrolla.<sup>10</sup> La cultura es entonces, un elemento intrínseco en la construcción de las organizaciones.

El autor señala a la cultura organizacional como la estructura base de las interacciones particulares establecidas entre los grupos y equipos, y a su vez este concepto está conformado por dos vertientes:

- Sistema socio-técnico: Interrelación entre las tecnologías organizacionales y las personas.
- Sistema sociológico: Interacción internalizada entre las personas quienes comparten los mismos valores e ideologías dominantes, por ejemplo: creencias, ritos, expresiones artísticas, ética, prácticas religiosas y mitos.

Para Krieger, la cultura organizacional no es un elemento tangible pero se manifiesta a través de:<sup>11</sup>

- El clima organizacional: Entendido por el teórico Darío Rodríguez como la percepción compartida entre los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente social, las relaciones interpersonales y las diversas reglamentaciones formales.<sup>12</sup>
- Los valores organizacionales: Creencias compartidas sobre las maneras de actuar dentro de la organización. Su función básica es servir de guía en la toma de decisiones, delimitar lo que está y no permitido y difundir estos principios.

---

<sup>10</sup> Mario Krieger, *op. cit.*, p. 328.

<sup>11</sup> *Ibid.*, pp. 331-337.

<sup>12</sup> Darío Rodríguez, *Diagnóstico organizacional*, Santiago de Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile, 6ta edición, 2004, p.147.

- Las normas: Reglas establecidas por la organización, las cuales pautan la conducta de los individuos.
- Las interacciones: Los tipos de relaciones existentes entre los miembros de una organización.
- Los símbolos:
  - Ritos, rituales y ceremonias: Rutinas programadas, cotidianas y sistematizadas llevadas a cabo en las organizaciones a través de juegos, costumbre y tradiciones. Dichos rituales indican cómo debe comportarse el personal.
  - Símbolos y lemas: Representaciones perceptibles de la organización a través de imágenes y frases.
  - Mitos e historias: El personal de las organizaciones desarrollan relatos de operaciones y sucesos, los cuales a lo largo del tiempo se convierten en mitos e historias.

#### **1.4 La organización como sistemas**

Puntualizada la definición y elementos de una organización se proseguirá a analizar, para fines de esta tesis, a dicho concepto a través de la teoría de sistemas, debido a que las teorías clásicas de las organizaciones, tales como la administración científica de Frederick Winslow Taylor, la organización clásica de Henry Fayol e inclusive la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, se limitan a explicar a las organizaciones desde su interior sin tomar en cuenta las cuestiones externas de su entorno.

Algunos años después de dichas teorías los estudiosos en el tema convinieron que una organización no es un ente solitario el cual pueda sobrevivir sin la interacción de sus homólogos. Todas las organizaciones se desarrollan en contextos externos de los cuales obtienen insumos y a su vez ofertan sus productos o servicios. Lo anterior establece un círculo de intercambios y reciprocidad, generador de beneficios para todos los actores participantes en dicha dinámica.

En específico, fue el sociólogo Niklas Luhmann quien en el año de 1964 propuso en su teoría general de los sistemas sociales que las organizaciones son sistemas abiertos limitados a un entorno y a su vez la unidad del entorno está constituida por el sistema, dando por hecho que estos dos conceptos se encuentran recíprocamente relacionados.



Es decir, las organizaciones se encuentran constantemente comunicándose con otras organizaciones con la finalidad de obtener *feedback* para conseguir los insumos necesarios para su buen funcionamiento (materias primas, capitales, información, individuos, entre otros), pero estos recursos están condicionados a su entorno político, económico, tecnológico, jurídico, social, demográfico, ecológico, etc. determinado por el contexto situacional en el cual está inmersa cada organización hallada en el sistema. (Véase imagen 1).



**Imagen 1**

**Fuente: Elaboración propia**

Las organizaciones son consideradas mini sociedades las cuales poseen identidades, imágenes y modelos de cultura propios, a través de las diversas herramientas de comunicación difunden esta información a los posibles individuos interesados en participar en ella. La creación, mantenimiento y mejoramiento de una organización se logra por medio de la efectividad y eficiencia de la gestión de los canales de comunicación tanto a nivel interno como externo.

A nivel interno los canales de comunicación de una organización están dirigidos a:<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Ma. Carmen Carretón Ballester, *Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna de la Banca Española*, España, Netbiblo, 2007, p.40.

Empleados	- Directivos, técnicos, mandos intermedios, administrativos y operarios.
Accionistas	- Individuos quienes poseen acciones de la entidad. - Personas quienes además de poseer acciones de la entidad trabajan en ella.
Representantes de los trabajadores	- Sindicatos. - Comités de la organización.

La comunicación de una organización en un nivel externo se enfoca a interrelacionarse con aquellos interesados quienes no participan de manera directa en la organización. Los canales de este tipo de comunicación están divididos en dos categorías: comercial y pública:<sup>14</sup>

Comunicación comercial	Dirigida hacia los clientes, proveedores, distribuidores, competidores, medios de comunicación, empresas, agencias y demás entidades con quienes se pueda dar una oportunidad de negocio.
Comunicación pública	Relaciones de obligatoriedad que tiene la organización con el gobierno (políticas, régimen laboral, disposiciones legales, etc.).

Dicho de esta manera, se infiere la gran necesidad de las organizaciones por crear, mantener y mejorar su comunicación a nivel interno como externo, razón por la cual a lo largo de los años se ha ido gestionando una herramienta comunicativa bastante eficaz y eficiente para llevar a cabo dicho propósito: **Las Relaciones Públicas.**

## 2. Historia de las Relaciones Públicas

### 2.1 Antecedentes

Uno de los ejemplos más importantes de la antigüedad donde surgieron los primeros indicios de Relaciones Públicas se halla en el sistema democrático de la antigua Roma, en el cual los gobernantes se legitimaban a través de la decisión tomada por la opinión

<sup>14</sup> Adriana Patricia Guzmán de Reyes, *et. al.*, *Comunicación Empresarial*, Bogotá, Universidad de La Sabana, 2006, p. 54.

pública (*Vox populi*). Por medio de la oratoria los políticos debían de argumentar y convencer a los ciudadanos el por qué eran la mejor opción para ser elegidos como representantes del pueblo.

Posteriormente, durante la Edad Media no se llevó a cabo ningún avance en la gestión de los antecedentes de las Relaciones Públicas. Siglos después llegó el Renacimiento y con ello la apertura de novedosas ideas con respecto a la humanidad y su entorno, trayendo como consecuencia una nueva concepción sobre el manejo de la opinión pública. Sumado a lo anterior, la invención de la imprenta, creada por Johannes Gutenberg, permitió la difusión del conocimiento e información se dieran de manera más fluida.

Con el inicio de la Revolución Industrial y la caída del sistema Feudal se dio paso a un nuevo sistema económico: el capitalismo, régimen en el cual el capital es manejado por propietarios privados, a partir de ese momento se acuñaron conceptos tales como: propiedad industrial, patentes, registro de marcas, etc., con la finalidad de proteger los intereses de los creadores de productos, marcas y empresas. Este suceso marcó el comienzo de la historia de las Relaciones Públicas modernas.

## **2.2 Historia moderna de las Relaciones Públicas**

La historia de las Relaciones Públicas modernas se divide en dos escuelas: la americana y la europea. Debido al contexto diferencial de cada región, cada una de ellas le dio un aporte distinto y valioso a dicha herramienta.

- **La escuela Americana**

Uno de los eventos precursores de dicha disciplina fue la Guerra de Independencia de los Estados Unidos en 1775. Samuel Adams, considerado como padre fundador de dicho país junto con Thomas Paine, Alexander Hamilton, Benjamín Franklin, John Dickson y Thomas Jefferson, fue el predecesor en hacer uso de las Relaciones Públicas como herramienta comunicativa para movilizar de manera planificada al pueblo norteamericano para luchar por su independencia contra el Reino de Gran Bretaña.

Adams realizó campañas de mentalización haciendo uso del símbolo del Árbol y el lema "Gravámenes impuestos y sin representación son tiranía"<sup>15</sup> para generar identificación y despertar emociones en la población. Así mismo a este personaje se le atribuye la organización de la protesta conocida como la fiesta de Té de Boston llevada a cabo el 16 de diciembre de 1773 en el puerto de dicho lugar.

---

<sup>15</sup> Dennis B. Fradin, *Samuel Adams: The Father of American Independence*. EE.UU, Houghton Mifflin Harcourt, 1998, p. 26.

El uso de la planificación, la oratoria y los medios escritos fueron los elementos decisivos para la implementación del régimen democrático en la naciente Norteamérica.

Años después surgió otro importante pionero de las Relaciones Públicas en Estados Unidos: Amos Kendall, destacado miembro del "gabinete de la cocina" del presidente Andrew Jackson. Kendall fungió como secretario de prensa, encuestador, consultor y publicista. Por medio de este personaje Jackson pudo comunicar y transmitir información del Congreso al pueblo norteamericano, de esta manera los ciudadanos se sintieran identificados con su representante oficial.

Samuel Adams y Andrew Jackson son considerados los precursores de la historia moderna de las Relaciones Públicas desde la perspectiva de la escuela americana.

### **Cuatro modelos de Relaciones Públicas**

Posterior a los eventos precursores, las Relaciones Públicas modernas norteamericanas formalmente se explican a través de cuatro modelos:

- Agencia de prensa (*publicity*)
- Información pública
- Asimétrico bidireccional
- Simétrico bidireccional

**Agencia de prensa:** Este modelo apareció a principios del siglo XIX, en él se usaba todo tipo de estrategias para conseguir espacios gratuitos en los medios de comunicación, aunque esto significara hacer uso de la desinformación y la manipulación.

El personaje que ejemplifica este modelo es Phineas T. Barnum, gran *show business* norteamericano, quien gracias a los conocimientos que obtuvo trabajando en el periódico que él mismo fundó: *The Herald of Freedom*, entendió la importancia de la información y creó su propio circo *Barnum & Bailey*, el cual tuvo un gran éxito debido a las célebres artimañas utilizadas para engañar al público.

**Información pública:** Cuando en el año de 1904 Ivy Ledbetter Lee, antiguo periodista del diario *World* de Nueva York y George Parker, otro colega suyo veterano en el área, se unieron para constituir la primera agencia de Relaciones Públicas en EE.UU. la forma de coincidir esta herramienta cambió radicalmente a nivel mundial.

Ivy Lee es considerado el padre de las Relaciones Públicas modernas debido a su trabajo por informar de manera veraz y oportuna al público sobre las acciones de las organizaciones que él representaba. La filosofía de trabajo de Lee conceptualiza el segundo modelo de Relaciones Públicas, Información Pública, explicada través de su declaración de principios:

Esto no es una oficina de prensa secreta, nuestro trabajo se hace a la vista del público, pretendemos ofrecer noticias, esto no es una agencia de publicidad; si cree que cualquier material ofrecido debería ser investigado, no lo utilice.

Nuestro material es preciso, con previa solicitud se ofrecerá a cualquier editor toda la información disponible para que pueda verificar directamente la declaración de los hechos.

En definitiva, nuestro plan es franco y abierto, en nombre de las preocupaciones empresariales y de las instituciones públicas, ofrecemos a la prensa de Estados Unidos información precisa y actualizada sobre temas importantes y de interés para el público.<sup>16</sup>

Entre los clientes de Lee se ubicaron: Railroad Company Ferrocarril de Pennsylvania, Standard Oil de Nueva Jersey y Colorado Fuel and Iron Company, organizaciones que durante principios del siglo XX tuvieron problemas de percepción pública pero al solicitar los servicios de este experto en Relaciones Públicas lograron mejorar de manera exponencialmente su imagen pública.

**Asimétrico bidireccional:** Este modelo se generó en el contexto de la Primera Guerra Mundial y fue representado por Edward Bernays, quien intelectualizó el concepto de Relaciones Públicas basándose en otras ciencias sociales con la finalidad de investigar comportamientos, valores y actitudes de diversos públicos para persuadirlos a apoyar una actividad, causa o movimiento a través de la aproximación.

El modelo simétrico bidireccional indicó a la alta dirección de las organizaciones la importancia por esforzarse en conocer la opinión y preferencias de los consumidores para quienes iban dirigidos sus productos o servicios, con el objetivo de crear adecuadas estrategias para incrementar las ventas.

**Simétrico bidireccional.** Este modelo también se le atribuye a Edward Bernays y es el más usado en la actualidad, en él la finalidad ya no es era persuadir al individuo, por el contrario, se busca crear un mutuo entendimiento entre las

---

<sup>16</sup> Keith Butterick, *Introducing Public Relations: Theory and Practice*, Londres, SAGE Publications, 2011, p. 11.

organizaciones y el público con la finalidad de generar una verdadera comunicación y retroalimentación entre ambos.

El especialista en Relaciones Públicas es el mediador entre el público y la organización, encontrándose siempre en el punto medio para analizar y comunicar lo que el público quiere así como lo que la organización ofrece y viceversa. Este modelo tiene como objetivo comunicar la información de manera clara y veraz apegándose al más estricto sentido de ética.

- **La escuela Europea**

Las Relaciones Públicas irrumpieron en Europa en el contexto de la Segunda Guerra Mundial cuando las tropas norteamericanas llegaron al antiguo continente con un grupo de especialistas en esta disciplina, los cuales se encargaron de capacitar al personal europeo para informar a la prensa sobre las actividades de su ejército, a estos personajes se les denominó “Asesores de Relaciones Públicas”. Después de este acontecimiento la experiencia norteamericana sobre esta área de la comunicación comenzó a esparcirse en diversos puntos de dicho continente.

El conocimiento adquirido en esta área, mezclado con la idiosincrasia europea consolidó a la Escuela Europea de las Relaciones Públicas, institucionalizada en Francia el 8 de mayo de 1959 con la apertura del *Centre Europeenne des Relations Publiques* por el intelectual francés Lucien Matrat, quien mediante fundamentos antropológicos y humanísticos conceptualizó esta escuela de pensamiento.

Matrat definió a las Relaciones Públicas, en primer lugar, como una manera de comportarse y, secundariamente, una manera de informar y comunicar, con la intención de establecer y mantener relaciones de confianza basadas en un conocimiento y una comprensión mutuas entre los grupos.<sup>17</sup>

En el año de 1965 Matrat decretó el Código de Ética Internacional de las Relaciones Públicas, también conocido como Código de Atenas, conjunto de normas morales contribuyentes al desarrollo y mejoramiento de la actividad comunicativa de las RRPP.

Desde una visión antropológica, Matrat explicó los niveles de dependencia sistemática existentes entre las organizaciones con sus diversos públicos, los cuales le aportan ideas, trabajo, capital y autorizaciones, estos son:

---

<sup>17</sup> Philippe A. Boiry, *Las relaciones públicas o la estrategia de la confianza*, España, Gestión 2000, 1998, p. 33.

- Nivel de decisión: En este rubro se encuentra el gobierno, encargado de proporcionar los permisos adecuados para institucionalizar legalmente a una organización.
- Nivel de consulta: Son los creadores de la organización, quienes señalan la misión, visión y filosofía de la misma.
- Nivel de conducta: Es la retroalimentación existente entre los trabajadores y clientes con la organización.
- Nivel de opinión: Persona u organizaciones quienes ejercen influencia en la opinión pública.

Desde una visión humanística la escuela europea se torna en una dimensión ética, haciendo énfasis en el deber del hombre por reforzar y comprometerse con la calidad de los lazos de los diversos grupos con quien interactúa. Matrat recomendó a las organizaciones escoger con sumo cuidado los valores deseados a representar, así como las formas de comunicarlo a sus públicos.

### 3. Definición

Actualmente existe una gran variedad de definiciones para determinar el concepto de Relaciones Públicas, la mayoría de estas interpretaciones tienen un común denominador que enmarca a dicha disciplina comunicativa. A continuación se citarán las definiciones más importantes para delimitar los puntos en los cuales coinciden.

Año	Autor	Definición
1957	Harlow Rex	<p>Las Relaciones Públicas son una función directiva específica que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas y cuestiones; define y destaca la responsabilidad de los directivos para servir al interés general; ayuda a la dirección a mantenerse al tanto de los cambios y a utilizarlos efectivamente sirviéndose como un sistema de alerta inmediata para ayudar a anticipar tendencias; y utilizar la investigación y técnicas de comunicación éticas y sensatas como herramienta principal.</p> <p>Ray Eldon Hiebert (ed.) <i>Precision public relations</i>, New York, Longman, 1988, p. 36.</p>

1963	Federación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas (FIARP)	<p>Disciplina socio-técnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión del público y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo y de comunicación recíproca, basado en el interés de la comunidad, destinado a mantener una afinidad y comprensión provechosa con el público.</p> <p>Carlos Alarico Gómez; Amílcar Gómez Delgado, <i>Gerencia de Relaciones Públicas Y Protocolo</i>, Venezuela, Editorial CEC, 2005, p. 65.</p>
1978	Federación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas (FIARP)	<p>La práctica de las Relaciones Pública 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 sirvan a los intereses de la organización y del público.</p> <p>David Caldevilla Domínguez, <i>Manual de Relaciones Públicas</i>, España, Editorial Visión Libros, 2007, p. 25.</p>
1982	Public Relation Society of America (PRSA)	<p>Las Relaciones Públicas ayudan a nuestra compleja y pluralista sociedad a alcanzar decisiones y a funcionar más eficazmente contribuyendo a la comprensión mutua entre grupos e instituciones. Sirven para armonizar las normas públicas y privadas. Las Relaciones Públicas sirven a una amplia variedad de instituciones en la sociedad, tales como empresas, sindicatos, ministerios del gobierno, asociaciones de voluntarios, fundaciones, hospitales e instituciones religiosas y de enseñanza. Para conseguir sus objetivos, estas instituciones deben desarrollar relaciones efectivas con muchas audiencias o públicos diferentes, tales como empleados, socios, clientes, comunidades locales, accionistas y otras instituciones y con la sociedad en general.</p> <p>Ana Almansa Martínez, <i>Relaciones públicas y gabinetes de comunicación</i>, España, Universidad de Málaga, 2005, p. 127.</p>
2001	Cutlip, Center y Bromm	<p>Las Relaciones Públicas facilitan la adaptación y la continuidad en los sistemas sociales que satisfacen nuestras necesidades físicas y sociales (...) una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente satisfactorias entre una organización y sus públicos de las</p>



		<p>que depende su éxito o fracaso.</p> <p>Rafael López Lita; Francisco Fernández Beltrán; Ángeles Durán Mañes (eds.), <i>La prensa local y la prensa gratuita</i> España, Universitat Jaume I, 2002, p. 367.</p>
2012	The Public Relations Society of America	<p>Las Relaciones Públicas son un proceso de comunicación estratégica que contribuye a crear relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos.</p> <p>Gerard Corbett, <i>A Modern Definition Of Public Relations</i> [en línea] 1ero de Marzo del 2012, Dirección URL: <a href="http://prdefinition.prsa.org/index.php/2012/03/01/new-definition-of-public-relations/">http://prdefinition.prsa.org/index.php/2012/03/01/new-definition-of-public-relations/</a>, [Consulta: 02 de enero del 2013].</p>

Las anteriores definiciones poseen las siguientes similitudes:

- 1) Las Relaciones Públicas son parte de la actividad organizativa de una institución.
- 2) Sus acciones se basan en la investigación y planificación.
- 3) Tienen como finalidad construir mensajes comunicativos de calidad para los públicos objetivos.
- 4) Es la disciplina comunicativa intermediaria entre la organización y su público.

Por lo anterior, se puede indicar que las Relaciones Públicas son una herramienta de las Ciencias de la Comunicación la cual tiene como objetivo generar relaciones estratégicas, de manera eficiente y eficaz, entre una organización y sus públicos.

Cabe destacar, las Relaciones Públicas trabajan e interactúan con diversos grupo denominados "públicos" y no concretame "público" debido a una cuestión utilitaria, al segmentar a la gran colectividad representada por el término en singular se obtendrán grupos específicos de personas definidas por unas características y elementos comunes, lo cual facilita su estudio y análisis.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> María Isabel Míguez González, *Los públicos en las relaciones públicas*, Barcelona, Editorial UOC, 2010, pp. 40-41

#### 4. Los diversos servicios que ofrecen las Relaciones Públicas

Edgar Yeman García Turincio, profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, señala que entre los servicios ofrecidos por una agencia de Relaciones Públicas se ubican:

- **La consultoría en estrategias y campañas de comunicación:** Las Relaciones Públicas se encargan de crear, comunicar y posicionar la percepción positiva de una empresa o marca entre todos sus públicos objetivos.
- **Relaciones financieras:** Elaboración de reuniones con inversionistas, accionistas y analistas financieros para informar de manera clara y precisa los estados financieros de una organización.
- **Relaciones con medios de comunicación:** Estar en contacto directo con los medios de comunicación, es una de las actividades más importantes de las Relaciones Públicas, porque a través de ellos el público se mantiene informado sobre las acciones recientes de la organización.

Las estrategias más usadas en este rubro son:

– Redacción y difusión de boletines de prensa: Comunicados enviados constantemente a la prensa para mantenerla informada sobre los acontecimientos recientes de la organización.

– *Publicity:* El relacionista público busca el aspecto noticioso de una organización y lo comunica a los medios de comunicación para que éstos se interesen en darle cobertura mediática.

– Ruedas de prensa: Cuando la organización tiene un hecho noticioso muy importante a informar se convoca a la prensa a cubrir el hecho. El relacionista público se encarga de otorgar a los periodistas los siguientes elementos: dossiers de prensa, concesiones de entrevistas, comidas, visitas guiadas, etc.

– Formación de portavoces: Capacitación profesional ofrecida por los relacionistas públicos a los encargados de representar y hablar en nombre de la organización, para enseñarles a tratar con los medios de comunicación en diversas situaciones.

- **Comunicación de crisis:** Ninguna organización es inmune a presentar alguna complicación la cual le impacte de manera importante en su desarrollo, por lo cual los expertos han catalogado dos tipos de crisis en el ámbito organizacional:<sup>19</sup> De carácter previsible: acontecimientos que la organización prevé sucederán en horas, días o semanas, por ejemplo, una huelga o una quiebra; y de carácter imprevisible: hechos que suceden de manera espontánea, como un secuestro, una intoxicación, un incendio, un sabotaje, o un rumor. Debido a las graves consecuencias de ambos tipos de crisis deben ser atendidas tan pronto como sea posible.

Los expertos en Relaciones Públicas están capacitados para establecer e implementar programas de prevención de crisis comunicativas así como para responder eficaz y eficientemente cuando surjan, evitando a toda costa el desprestigio de la institución y minimizando sus consecuencias negativas.

- **Comunicación integral de marketing:** Debido a la economía globalizada, el incremento de la competencia y la subdivisión de mercados objetivos, las organizaciones se han visto en la necesidad de conjugar diversas disciplinas (marketing directo, marketing online, promoción de venta, publicidad y Relaciones Públicas) para llegar a la realización de sus metas y objetivos.
- **Patrocinios y mecenazgos:** Jordi Xifra, Doctor en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Autónoma de Barcelona explica que el patrocinio y mecenazgo son actividades similares que pueden llegar a confundirse, debido a que ambas inicialmente pueden definirse como:

La actividad organizada (programada u ocasional), por la que una persona privada, empresa o cualquier otra estructura social, efectúa una aportación económica o material, habitualmente establecida contractualmente.<sup>20</sup>

Pero dichas actividades no son iguales, su justificación y objetivos difieren, mientras el mecenazgo está orientado a apoyar actividades o eventos de interés público, generalmente de carácter social, cultural o educativo con la finalidad de obtener un beneficio de reputación; el patrocinio se otorga a

---

<sup>19</sup> Manuel Palencia-Lefler, *90 técnicas de relaciones públicas: Manual de Comunicación Corporativa*, Barcelona, Profit Editorial, 2008, p.133.

<sup>20</sup> Jordi Xifra, *Técnicas de las Relaciones Públicas*, Barcelona, Editorial UOC, 2007, p. 43.

una persona, organización o manifestación de cualquier índole con la finalidad de conseguir un beneficio publicitario, presencia de marca y beneficios económicos.

Las Relaciones Públicas se encargan de gestionar alianzas estrategias entre patrocinador o mecenas con las entidades interesadas en entablar negociaciones, siendo mediador entre ambas entidades, ayuda a definir objetivos en común y obtener beneficio mutuos.

- **Cabildeo:** Toda entidad organizacional está inmersa en un sistema legal y político, por este motivo el relacionista público se encarga de establecer contacto con las personas quienes operan dentro de él, con la finalidad de influir en la aprobación o modificación de leyes y reglamentos que puedan contribuir a facilitar el trabajo de las organizaciones. El cabildeo es especialmente importante en organizaciones multinacionales que desean extenderse hacia otras regiones o países.
- **Plan de responsabilidad social:** Cuando una empresa se encuentra consolidada y cuenta con una buena estabilidad financiera puede implementar un plan de responsabilidad social, conjunto de programas estratégicos los cuales contribuyen a diversas causas sociales o medioambientes, la organización puede ofrecer ayuda económica, material o de voluntarios, para promover entre sus empleados valores y principios. Lo anterior trae diversos beneficios a la institución como: identidad de grupo entre los empleados, una favorable opinión pública, identificación de la organización con causas caritativas, deducción de impuestos, etc.
- **Diseño, gestión y realización de eventos:** Otro servicio de las Relaciones Públicas es el diseño, gestión y evaluación de diversos tipos de eventos, como pueden ser: conferencias, festivales, seminarios, fiestas, conciertos, pasarelas, aniversarios, etc. realizados con la finalidad de mantener buenas relaciones con los públicos objetivos de la organización.

Las organizaciones, analizadas desde una perspectiva de economía de mercado, son agentes económicos quienes requieren interactuar constantemente con sus homologas para ofrecer, vender, intercambiar, obtener y/o comprar bienes o servicios y de esta manera garantizar su subsistencia y desarrollo.

Ante la apertura de mercados y la creciente competitividad, hoy en día uno de los elementos claves para el éxito de cualquier organización es la comunicación, como

lo explica excepcionalmente el francés Aimery de Narbonne: "Si yo no comunico, otros ocuparán mi espacio; si no hablo de mí mismo, otros lo harán por mí, lo harán menos bien que yo, y, si no quiero estar en situación de desmentir, hace falta que tome la iniciativa".<sup>21</sup>

Si una organización comparte con el público quién es, qué hace y cómo lo lleva a cabo reportará ventajas competitivas reflejadas a corto, mediano y largo plazo en beneficios sociales y económicos. Por este motivo es importante elegir adecuadamente los canales de comunicación que notificarán eficazmente dicha información a los interesados.

De allí radica la importancia de las Relaciones Públicas, herramienta de las Ciencias de la Comunicación especializada en crear, mantener y mejorar estratégicamente la comunicación entre las organizaciones y sus públicos. Una organización interactúa con públicos diversos tanto internos como externos, quienes poseen intereses y necesidades distintas. De un relacionista público dependerá el implementar estrategias para resolver satisfactoriamente todas las demandas comunicológicas de las distintas audiencias.

La construcción simbólica que posea un individuo sobre una organización se codifica en representaciones mentales las cuales determinan sus acciones hacia ella, por este motivo comunicar correctamente la identidad e imagen de una organización hacia sus diversos públicos resulta impredecible porque permite se diferencie de sus competidores, sea reconocida ante la sociedad y transmita correctamente sus mensajes.

Por este motivo las Relaciones Públicas son una importante y poderosa herramienta comunicativa diseñada para mejorar y mantener, bajo parámetros profesionales y cuantificables, la percepción de los diversos públicos sobre una organización.

El campo de acción de las RR.PP es muy variado porque se puede aplicar en cualquier sector comercial ya sea este financiero, alimenticio, químico, farmacéutico, restaurantero, tecnológico, entre otros. Debido a que el tema a estudiar en esta tesis es *Las Relaciones Públicas como herramienta para la gestión de proyectos artísticos independientes*, se procederá a analizar en el siguiente capítulo al sector artístico, para posteriormente determinar cómo se relaciona con dicha herramienta comunicológica.

---

<sup>21</sup> Núria Saló, *Aprender a comunicarse dentro de las organizaciones*, Barcelona, Paidós, 2005, p.11.

# Capítulo II

## ARTE, CULTURA Y ECONOMÍA

### 1. El arte

Delimitar el significado de arte es una tarea un tanto complicada debido a la existencia de diversas y variadas definiciones sobre el mismo, para fines prácticos a esta tesis se ha decidido citar tres perspectivas contextuales diferentes las cuales se complementan entre sí y brindan los puntos claves para entender este concepto.

La primera definición la retomamos de la Real Academia Española (REA) donde se indica que el arte (Del lat. *ars, artis*, y este calco del gr. τέχνη) es la manifestación de la actividad humana mediante la cual se expresa una visión personal y desinteresada que interpreta lo real o imaginada con recursos plásticos, lingüísticos o sonoros.

Para hondar más en esta definición se optó por retomar al novelista ruso León Tolstoi, para quien el arte más allá de ser una producción de objetos agradables que generan placer, es un medio de fraternidad entre los hombres que los une en un mismo sentimiento y por lo tanto es indispensable para la vida de la sociedad y su progreso en el camino a la dicha.<sup>22</sup>

El literato ruso afirmó que el arte es una actividad humana, la cual consiste en transmitir los sentimientos de quien la produce a sus semejantes, de manera consciente y voluntaria, por medio de diversos signos exteriores. En palabras textuales, Tolstoi señaló que el objetivo del arte es: *Evocar en sí mismo un sentimiento ya experimentado y comunicarlo a otros por medio de líneas, colores, sonidos, imágenes verbales, etc.*<sup>23</sup>

La segunda definición nos la otorga el poeta, novelista y crítico de arte inglés Herbert Read, quien indicó que el arte es un fenómeno orgánico y medible que funge como mecanismo regulador de la civilización y sin él se caería en el caos social y

---

<sup>22</sup> Lev Nikolaevich Tolstoi, *¿Qué es el arte?*, Barcelona, Editorial MAXTOR, 2012, p. 52.

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 52.

espiritual.<sup>24</sup> Para este autor el arte se representa a través de elementos rítmicos y expresivos incorporados en un proceso real de percepción, pensamiento y acción corporal.

Read aprecia el arte desde dos perspectivas, el aspecto objetivo y subjetivo:

- Aspectos objetivos: Características físicas de una pieza artística perceptibles para los sentidos tales como: forma, color, ritmo, textura, composición, etc.
- Aspectos subjetivos: Impresiones intangibles que una pieza artística genera en el espectador, por ejemplo: emociones, sentimientos, pensamientos, etc.

Tomando como referencias las anteriores definiciones se puede determinar que el arte es la expresión humana de ideas, sentimientos, emociones y pensamiento materializados a través de un sistema de signos preestablecidos por una convención social. Cada disciplina artística cuenta con un lenguaje, reglas, parámetros y técnicas propias que la rigen e institucionalizan.

Por ende, se les denominará “Piezas artísticas” a todos aquellos productos procedentes de la actividad artística. Mientras que “Obra de arte” referirá a aquella pieza artística que reúne una serie de atributos objetivos y subjetivos en un nivel excepcional.

El economista David Throsby especialista en materia de economía cultural, enumera los valores culturales que debe poseer una pieza artística para ser considerada como tal:<sup>25</sup>

**a) Valor estético:** Sin intentar descomponer más la evasiva noción de valor estético, Throsby pone en común la propiedad de belleza, armonía, forma y otras características, como lo son, el estilo, la moda y el buen o mal gusto, como los elementos con los cuales una pieza de arte genera valor estético.

**b) Valor espiritual:** Este valor se puede interpretar desde dos perspectivas: un aspecto religioso formal y una base laica, la primera se da cuando la pieza tiene una importancia especial para un determinado grupo de personas debido a sus connotaciones culturales y religiosas. La segunda cualidad hace referencia a los elementos inherentes compartidos por todos los

---

<sup>24</sup> Read, Herbet citado en: María Dolores Martín Vargas (coord.), *El lenguaje de las artes plásticas: sensibilidad, creatividad y cultura*, España, Ministerio de Educación y Ciencia, 2005, p. 20.

<sup>25</sup> David Throsby, *Economía y cultura*, México, Consejo Nacional Para la Cultura y las Artes, 2008, pp. 56- 57.

seres humanos. Los efectos aportados por el valor espiritual son: la comprensión, ilustración y conocimiento.

**c) Valor social:** La pieza transmite al espectador una sensación de identidad y de espacio compartido con sus semejantes.

**d) Valor histórico:** Una pieza artística proporciona al espectador una sensación de continuidad con el pasado al reflejar las condiciones sociales, económicas y culturales prevalecientes en el momento en que fue concebida.

**e) Valor simbólico** Los individuos interpretan y valoran el arte porque es depositario y transmisor de significados.

**f) Valor de autenticidad:** Refiere a las características que debe de poseer toda pieza artística: real, original y única.

Desde la perspectiva de las características antes mencionadas, se da por hecho que el arte no sólo son aquellas disciplinas artísticas establecidas por la clásica división de las bellas artes, conformadas por la pintura, la música, el teatro, la danza, la arquitectura, la literatura y más recientemente la cinematografía.

Las grandes invenciones tecnológicas han desarrollado en los últimos tiempos plataforma para la creación de diversas formas de expresión, por lo que, dentro de esta tesis se le denominará también arte a las actividades digitales las cuales bajo ciertas condiciones pueden ser consideradas como tal, ejemplo de ello son: animaciones 3D's, ilustraciones, música digital, videoarte e instalaciones audiovisuales.

Así mismo, el concepto de arte manejado dentro de esta tesis integra a las artes plásticas y las diversas disciplinas que la conforman, entre ellas: la fotografía, la escultura, el grabado, el moldeado, el *street art* y la cerámica.

## **2. ¿Por qué el arte es importante?**

Los motivos por los cuales el arte debe ser considerada una actividad esencial en el desarrollo y mejoramiento de la sociedad se justifican en tres puntos:

- **Por el conocimiento generado**

Cómo lo indica Georgina Pino en el libro *Las artes plásticas*, es posible admitir que el conocimiento de la humanidad se divide en cuatro rubros: Filosofía, historia, ciencia y



arte.<sup>26</sup> Una excelente manera de conocer e informarse sobre las costumbres, tradiciones y problemáticas que tiene o tuvo una sociedad es a través de su arte. El momento situacional por el cual atraviesa un artista influye de manera decisiva en su trabajo, sólo se puede entender una pieza artística por medio de la contextualización de la misma. Para ilustrar lo anterior se retomarán los siguientes ejemplos:

Las pinturas rupestres ubicadas en el interior de la cueva de Altamira del municipio de Santillana del Mar, Cantabria, en España, informan el estilo de vida llevado por los grupos de personas que habitaron en dicho territorio (desde la zona de los Urales hasta la península Ibérica) en un tiempo comprendido de 35.000 a 11.000 años A.C correspondiente al periodo Paleolítico.<sup>27</sup>

El uso de los materiales y técnicas empleados para la realización de las pinturas y grabados da una idea sobre el sistema de representaciones artísticas de aquella época, al mismo tiempo informa sobre las actividades y los modos organizativos de los seres inscritos en dicho contexto.

Otro ejemplo, enfocado al ámbito literario, lo hallamos con el novelista ruso Fiódor Dostoyevski, quien es considerado precursor de la literatura existencialista, debido a sus profundas reflexiones sobre el libre albedrío y la responsabilidad del ser humano en la toma de sus decisiones. El pensamiento de este literato se entiende a partir del análisis contextual de sus obras, las cuales hacen referencia al contexto político, social y cultural de la sociedad rusa del siglo XIX.

Y finalmente, otro buen ejemplo para entender y conocer el comportamiento de una determinada sociedad a partir del arte, lo encontramos en la arquitectura, la cual proporciona información valiosa sobre: los estratos sociales, la administración de recursos, hecho histórico que determinó la creación del inmueble, la corriente artística prevaleciente en el momento de su realización. Por citarse un ejemplo, la arquitectura islámica ilustra de manera contundente la historia, tradición y cultura de dicha civilización.

Por lo anterior se afirma que el artista crea y se expresa de acuerdo con los sucesos acontecidos en su espacio-tiempo, por consecuencia el arte es un excelente referente de la realidad histórica y social del lugar donde se origina.

---

<sup>26</sup> Georgina Pino Mora, *Las Artes Plásticas*, Costa Rica, EUNED, 2005, 11va reimpresión de la 1era edición, 2005, p.15.

<sup>27</sup> S/A, *Cave of Altamira and Paleolithic Cave Art of Northern Spain* [en línea], United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), World Heritage Centre, Dirección URL: <http://whc.unesco.org/en/list/310> [consulta: 18 de abril de 2013].

Aunque es importante precisar, el artista está limitado a su interpretación subjetiva del mundo que lo rodea, su obra será sólo un reflejo de su propia experiencia y vivencias, como afirma el filósofo Adolfo Sánchez Vázquez, analista de la visión marxista con referencia al arte, *el arte puede cumplir una función cognoscitiva, la de reflejar la esencia de lo real, pero esta función sólo puede cumplirla creando una nueva realidad no copiando o imitando la ya existente.*<sup>28</sup> El artista no puede, ni sería su intención, replicar la realidad tal cual es, su propósito es expresarla a partir de su visión para otorgarle un sentido único y presentarlo de este modo al público.

Pero lo anterior no demerita el hecho de que al realizarse un análisis contextual de los aspectos físicos, geográficos, antropológicos, sociales, económicos y políticos de una pieza artística puede llegarse a indagar y a obtener información valiosa y fidedigna sobre la historia de un grupo, nación o país.

- **Porque difunde valores y principios**

Puesto a que el arte basa su actividad en la observación e interpretación de la realidad, está capacitado para cuestionar, evaluar y crear juicios críticos sobre el contexto que lo rodea, por este motivo uno de sus objetivos más importantes ha sido el señalar diversas problemáticas sociales, culturales y/o políticas por los que atraviesa una determinada sociedad.

El proceso artístico es un razonamiento de interpretación intelectual el cual consiste en observar la realidad, problematizar un suceso, desarrollar una idea y encontrar la manera de comunicarla a los interesados, ya sea a través de la música, pintura, teatro, escultura u otra expresión artística; con la finalidad de sensibilizar, crear conciencia e invitar a la sociedad a tomar acciones sobre el problema planteado.

Como lo indica el cantautor cubano Silvio Rodríguez al referirse al objetivo de su trabajo artístico: *Las canciones no pueden cambiar al mundo, pero contribuyen a hacerlo mejor*<sup>29</sup>, es decir, el arte como tal no realiza los cambios pertinentes para mejorar la convivencia social, pero logra sensibilizar y motivar a las personas a tomar acciones a partir de ello. Por este motivo se afirma que el arte es crítico, propositivo e incentiva valores y principios los cuales favorecen la integración social.

Así mismo, el trovador cubano explica el motivo por el cual un artista es la persona facultada para llevar a cabo esta tarea social:

---

<sup>28</sup> Adolfo Sánchez Vázquez, *Las ideas estéticas de Marx*, México, Ediciones Era, 1965, p. 44.

<sup>29</sup> Arleen Rodríguez Derivet, *Las canciones no cambian el mundo, pero pueden hacerlo mejor* [en línea], 03 de enero del 2005, Dirección URL: <http://www.rebellion.org/noticia.php?id=9511> [consulta: 18 de abril de 2013].

Yo fui un vehículo, yo encontré esas canciones en el camino, ellas quisieron salir a través de mí. Pudieron haber salido a través de cualquier otro, porque las canciones son cosas que están en el aire. Los poemas, las novelas, las películas, la pintura, están en el ambiente y salen a través de las personas. Uno no es más que un vehículo, una especie de puente, de trasmisor. Yo siempre me he visto un poco así, como una especie de comunicador, como un puente entre esas cosas que se mueven alrededor de nosotros y que a veces se concretizan en forma de palabras, o de cantos, o de música, o de colores.<sup>30</sup>

El artista es el sujeto social con la capacidad de materializar sus ideas, pensamientos y sentimientos en piezas artísticas para comunicarlas a la sociedad. En su mayoría de casos, los artistas tienen como propósito invitar al espectador a mejorar su realidad individual y social.

- **Su creación y apropiación produce efectos catárticos**

Ninguna sociedad es perfecta, en cada etapa histórica registrada por la humanidad se puede hallar la imperfección de la misma: crisis económicas, hambres, guerras, violencia, crisis de valores y principios, etc. En contraparte de dichas situaciones, el arte es la expresión humana la cual ofrece una solución contra estas dolencias sociales, tanto su creación como su apreciación producen efectos catárticos.

Originalmente el término catarsis proviene del griego κάθαρσις (purificación) y fue empleado por el filósofo Aristóteles en su libro *la poética*, donde explicó que el teatro griego era la imitación de una acción (el arte es un reflejo de la realidad social de donde se origina) que inspiraba temor y compasión entre su público (genera emociones, sentimientos y pensamientos) y a través de ello se llevaba a cabo el fenómeno denominado *Kátharsis*.

Con esta idea el filósofo griego señaló que el espectador desde una contemplación estética del arte a cierta distancia puede ser capaz de experimentar la puesta en escena de los personajes y realizar una analogía entre ella y su realidad.

A lo largo de los siglos han sido muchos los pensadores que han analizado el efecto de la catarsis, entre ellos Sigmund Freud quien comenzó a incorporar el término "catarsis" en la psiquiatría a finales del siglo XIX para describir un método de tratamiento para sus pacientes, actualmente el término no se usa en la psiquiatría

---

<sup>30</sup> Mario Santucho, *Aspiraba a ser guerrillero, porque era la forma más plena de ser humano* [en línea] Septiembre de 1999, Dirección URL: <http://www.zurrondelaprendiz.com/entrevistas/aspiraba-ser-guerrillero-porque-era-la-forma-mas-plena-de-ser-humano> [consulta: 18 de abril de 2013].

moderna aunque el concepto funciona como componente de la teoría y práctica del psicoanálisis.<sup>31</sup>

Por ello la catarsis se definirá como aquel momento en el cual el artista consigue verdaderamente transmitir su mensaje a su receptor, logrando en éste su liberación emocional, la cual consiste en contactar con sus sentimientos reprimidos para volverlos conscientes y con base en ello comprenda y mejore su visión del mundo. Este proceso purifica el alma del emisor y receptor otorgándole a ambos armonía y equilibrio personal. La catarsis producida por el arte, se puede analizar desde dos perspectivas, la del artista y la del público.

- **Para el artista:**

El proceso artístico para la creación de una pieza puede ser explicado a través del modelo de comunicación propuesto por el teórico Harold Lasswell, quien basa su análisis en los cuestionamientos: ¿Quién dice? ¿Qué dice? ¿En qué canal? ¿A quién? ¿Con qué efectos?

La creación de una pieza artística surge cuando su realizador es capaz de apropiarse su realidad, concebir una idea, usar sus habilidades para materializarla a través de estímulos perceptibles para los sentidos con el objetivo de comunicarlo al público para generar en ellos un determinado efecto.

En este proceso intervienen factores, tales como, la formación del artista, su personalidad, disciplina, el uso de sus habilidades, si tiene o no financiamiento, entre otras muchas cuestiones, pero son la dedicación y el talento del artista los elementos claves y determinantes en la elaboración de una pieza.

El artista genera una catarsis emocional cuando materializa su pensamiento a través del arte, puesto que imprime su sello distintivo en cada creación diseñada particularmente para transmitir un determinado mensaje a la sociedad.

- **Para el público:**

El espectador debe de involucrar toda su atención y sentidos en la presentación de una pieza artística para identificar, asociar y generar juicios de valor. Cuando el público llega a conectar con la idea del artista, se genera en éste emociones, sentimientos y cuestionamientos. Uno de los objetivos del arte es lograr sensibilizar al espectador para integrar en su interpretación personal nuevos elementos de análisis

---

<sup>31</sup> Pellettieri, Osvaldo (Ed.), *Roberto Arlt: dramaturgia y teatro independiente*, Argentina, Editorial Galerna, 2000, p. 148.

del entorno con la finalidad de vislumbrar en él reflexiones las cuales permitan su realización tanto personal como social.

Como explica José Antonio Adrián y Darío Páez en su libro *Arte, Lenguaje y Emoción*, al hablar de este fenómeno analizado desde la perspectiva del arte.

La catarsis se interpreta como un cambio tanto cognitivo como afectivo, fisiológico y de pensamiento. No es sólo la vivencia simultánea de emociones opuestas, ni tan solo la descarga de éstas y el estado de calma posterior, sino que es una respuesta emocional que evoluciona bajo el control estético de la obra de arte y que culmina en que el espectador tiene nuevas y más apropiadas informaciones cognitivas sobre sus reacciones emocionales. La obra de arte provoca de forma "artificial" un conflicto emocional y lo resuelve, dejando al espectador con nuevas y más ricas expectativas de pensamiento.<sup>32</sup>

Por las anteriores argumentaciones, el arte debe ser considerado como uno de los legados más importantes de la humanidad: generador de conocimiento, difusor de valores y principios, así como productor de catarsis emocionales. Estos beneficios en su conjunto permiten el mejoramiento de cualquier sociedad, por ello incentivar la creación, preservación y difusión del arte debe ser un asunto de trascendencia mundial.

### **3. Arte, cultura y economía**

Inserto dentro del sector cultural, el arte puede ser analizado desde una perspectiva económica para ligarse debidamente al proceso organizativo de las Relaciones Públicas abordado al principio de esta tesis (véase capítulo 1). Para delimitar este contexto, es preciso conceptualizar, en primer lugar, el término de cultura, luego su relación con la economía, posteriormente determinar la diferencia entre sector e industria cultural para finalmente retomar la actual relación existente entre arte, cultura y economía.

#### **3.1 Cultura**

El concepto "Cultura", al igual que el del "Arte", es difícil de definir y comprender, porque engloba diferentes aristas en su interpretación, para muestra de ello se cita la definición del Diccionario de la Real Academia Española:<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Darío Páez; José Antonio Adrián, *Arte, Lenguaje y Emoción*, España, Editorial Fundamentos, 1993, p. 160.

<sup>33</sup> "Cultura". En el *Diccionario de la Real lengua española*. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. URL:

- Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico.
- Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.
- Conjunto de conocimientos sobre gimnasia y deportes, y práctica de ellos, encaminados al pleno desarrollo de las facultades corporales.

Debido a que estas definiciones engloban diversos y variados conceptos como lo son: gimnasia, arte, ciencia, etc. los cuales no otorgan una uniformidad al término, se decidió retomar la propuesta del sociólogo Chris Jenks, para explicar la cultura a través de la división de cuatro dimensiones:<sup>34</sup>

1) La cultura como mentalidad individual: Desde una dimensión cognoscitiva la cultura es entendida como las metas y aspiraciones de un individuo por obtener y aumentar sus capacidades intelectuales y de aprendizaje.

2) La cultura como desarrollo social: Visto desde una dimensión colectiva, se atañe a la cultura como una idea de progreso para la civilización. Desde esta perspectiva Michael Cole investigador de la psicología cognitiva, apunta que la cultura es un envoltorio supra-individual que rodea a los individuos, aportándoles el contexto adecuado para la creación de instrumentos que les permita interactuar y mediar sus capacidades, conocimientos y habilidades.<sup>35</sup>

Desde esta perspectiva la cultura es el elemento clave de los seres humanos para transformar su medio físico, adoptarlo a su conveniencia y desarrollarse en él evolutivamente.

3) La cultura desde una dimensión social: En un marco antropológico, la cultura es entendida como el conjunto de costumbres, valores, actitudes, creencias, convenciones y prácticas aprendidas, compartidas y transmitidas a través de signos, instrumentos, idioma, textos y otros medios de comunicación de generación en generación.

La cultura le proporciona a cada grupo una identidad propia a través de estos los individuos pertenecientes a él pueden definirse y diferenciarse de otros.

---

<http://www.rae.es/drae/srv/search?id=UitBPncv8DXX2pzUHdVB%7CplvibrAavDXX2gn6qTEU> [Consulta: 2 de mayo del 2013]

<sup>34</sup> Chris Jenks, *Culture*, Londres, Routledge, 1993, pp. 11-12.

<sup>35</sup> Mike Cole citado en: Pilar Lacasa, "Cultura y desarrollo", *Psicología Evolutiva I. Vol. II. Desarrollo Social*, Madrid, Editorial UNED, 2005, p. 18.

4) Dimensión descriptiva: Jenks señala que la cultura vista desde una perspectiva artística es la máxima expresión creativa de una sociedad, materializada en el conjunto de obras artísticas e intelectuales poseedoras de un elevado grado de elaboración y formalización.

Por lo anterior, se admite que la cultura es un concepto antropológico-sociológico que explica la idiosincrasia particular de un grupo humano en un determinado tiempo y lugar. La cultura está interrelacionada directamente con el contexto social, económico y político de cada individuo.

Con fines funcionales a esta tesis, a partir de este momento se seguirá desarrollando el análisis de cultura exclusivamente desde su visión descriptiva, es decir, como el conjunto de actividades intelectuales y artísticas emprendidas por los individuos, enfocadas a la ilustración y educación de la sociedad.

David Throsby sugiere tres características que debe poseer la cultura analizada desde esta perspectiva:<sup>36</sup>

- Las actividades aludidas deben implicar alguna forma de creatividad en su producción.
- Debe generar y comunicar significados simbólicos.
- Los productos deben representar, al menos en potencia, una forma de propiedad intelectual.

Bajo dichas premisas se puede confirmar que las disciplinas artísticas mencionadas con anterioridad se catalogan con facilidad dentro del término “Cultura”.

No obstante aunque el arte integre una parte fundamental de la cultura, no es el único elemento que la compone, la cultura abarca también otras actividades las cuales nos son exclusivamente artísticas, como se verá más adelante cuando se detallen los rubros que conforman al sector cultural.

### **3.2 Cultura y economía**

Dentro del ámbito de las Ciencias Sociales, el concepto de cultura está interrelacionado con el ámbito social y económico en donde se desarrolla, mientras la economía, disciplina dedicada a estudiar las formas de participación entre las personas y las organizaciones de la sociedad en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios; también se relaciona con el concepto de cultura, cuando ésta es analizada como un sector económico.

---

<sup>36</sup> David Throsby, *op. cit.*, p.25.

Hablar de una relación entre economía y cultura es un tema de reciente aceptación por los especialistas. A lo largo de la historia no se encontraba una conexión real entre ambos elementos e inclusive se llegaba a vérselos como antagónicos. Diversas razones mantenían a estos dos rubros separados, las más influyentes eran:

- Los prejuicios erróneos que se tenía sobre cada concepto: la cultura, en específico el arte, era visto como una cuestión emocional, impulsiva e imaginativa; mientras la economía era la representación del lucro, la racionalidad, intereses, etc. Dichas concepciones equivocadas no permitían gestionar un vínculo entre ambas.
- Percepción negativa en el área cultural sobre las negociaciones comerciales: Los artistas quienes mercantilizaban sus creaciones dentro de una dinámica de mercado eran catalogados por sus colegas como “vendidos” y se demeritaba su arte por laborar bajo “fines de lucro”, se tenía la concepción de que el Estado era el único agente responsable de incentivar la actividad artística.
- Y por último, sí existía un agente externo que apoyaba al rubro artístico en la mayoría de los casos sólo se trataba de una fachada, el único objetivo de este tipo de apoyos era el de seguir comercializar productos de mala calidad valiéndose del título de “arte”.

Fue a mediados de los años ochenta cuando diversos economistas comenzaron a analizar desde la teoría económica neoclásica, la posible relación entre la cultura y la economía, aceptando sencillamente como hecho descriptivo la dinámica de producir y vender bienes y servicios culturales dentro del sistema económico.<sup>37</sup>

El paradigma sobre la relación entre la cultura y la economía comenzó a cambiar debido a:

- El aumento de personas interesadas en hacer de la cultura un modo de vida (mayor oferta).
- El creciente interés de las personas por consumir cultura (mayor demanda).
- Las nuevas tecnologías facilitan la difusión de bienes o servicios culturales (nuevas herramientas).

---

<sup>37</sup> *Ibid.*, p. 60.



- La apertura del modelo economía comenzó a generar un importante intercambio de ideas, conocimiento e información a nivel mundial dando por resultado el incremento global del número de importaciones y exportaciones de productos y servicios culturales (cambio del contexto económico).

El mercado es una institución la cual se mueve acorde a los intercambios generados entre la oferta y a la demanda, como tal este organismo no es el responsable de decidir si se crean bienes de “baja” o “alta” calidad, únicamente es el reflejo del consumo del público.

Existen criticas al respecto señalando que un individuo tendrá gusto por consumir arte "de calidad" (cabe destacar cómo a lo largo de la historia han existido variados ejemplos sobre cómo lo considerado "cultura baja" en determinados momentos históricos se ha convertido en "alta" y viceversa) si cuenta con ciertas condiciones previas las cuales le permitan desarrollar su máximo entendimiento y disfrute por el mismo.

Desafortunadamente, una buena parte de la población mundial cuenta sólo con lo indispensable para sobrevivir, día a día las personas se esfuerzan para solventar sus necesidades básicas, teniendo muy poco o ningún tiempo para dedicarse a la investigación, análisis o apreciación de aspectos culturales.

Las necesidades básicas de una sociedad como lo es la alimentación, seguridad laboral, un buen sistema de salud y educación son condiciones que deben ser procuradas y administradas por el Estado. Se ha tenido la errónea creencia de atribuir a la economía de mercado la administración de los recursos de un país o nación, cuando es el papel de las estructuras gubernamentales regular estas condiciones y, por ende, a quien le atañe resolver de manera eficiente y eficaz las insuficiencias de la ciudadanía.

Debido a que esta tesis no precisa analizar dicha situación, se partirá del supuesto que los consumidores de arte referidos a partir de este momento tienen resueltas la mayoría de las necesidades antes mencionadas.

Cabe puntualizar, hoy en día existen diversas iniciativas de promotores culturales y artistas interesados en llevar el arte al mayor número de personas posibles de manera gratuita o al menor costo posible, especialmente a sectores quienes tal vez por su contexto social y económico no podían verse interesados por ello debido a la falta de oportunidades por conocerlo o comprenderlo.

Dichos esfuerzos se generan cuando los promotores y artistas forjan asociaciones con el gobierno, organizaciones no lucrativas y empresas para crear estrategias de ganar-ganar en las cuales todos salgan beneficiados. Dicho planteamiento se atiende de manera detallada en el último capítulo de esta tesis (véase capítulo 4), por lo pronto se seguirá examinando la relación existente entre la economía y la cultura.

La economía cultural es un término de reciente legitimización dentro de la jerga económica, el *Journal of Economic Literature*, publicación académica especializada sobre la economía avalada por la *American Economic Association*, ubica a dicho concepto en la categoría Z1. A partir de este hecho se reconoce la gran importancia de este concepto a nivel mundial.

Una de las primeras referencias que legitiman el término “Economía Cultural”, lo hallamos en la conferencia *La cultura cuenta* organizada por el Banco Mundial y la UNESCO en octubre de 1999, llevada a cabo en Florencia, Italia, reunión en donde se señaló que la cultura ha comenzado a ser un componente esencial del desarrollo económico, por lo que a partir de esa fecha desempeñaría un papel más importante en el diseño y criterios de las operaciones económicas mundiales.<sup>38</sup>

Tomado del Diccionario de Teoría Económica de Luis Palma Martos, queda establecido que la economía de la cultura se refiere a:

*La aplicación de la teoría y herramientas de la economía al análisis de la organización económica del sector cultural y del comportamiento de quienes producen y de quienes consumen los bienes y servicios culturales, incluyendo el papel del gobierno.*

*Sus principales ámbitos de actuación se refieren a un amplio conjunto de actividades culturales, artes escénicas (teatro, danza, ópera, música en vivo), artes visuales (pintura, escultura) patrimonio (museos, bibliotecas, festivales, industrias culturales (libro, cine, televisión)).<sup>39</sup>*

La incursión de la economía en el campo de la cultura ha recibido su reconocimiento en instituciones especializadas debido a la demostración de los beneficios tanto económicos como sociales generados a nivel mundial, ejemplo de ellos son las estimaciones realizadas en el 2010 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) sobre la contribución de las industrias culturales y creativas al Producto Interno Bruto (PIB) de diversas regiones. El sector cultural representa el 3,4% del PIB mundial, y entre el 2% al 6%

---

<sup>38</sup> *Ibid.* p. 15

<sup>39</sup> Luis Palma Martos, *Diccionario de Teoría Económica, Volumen 3*, España, Editorial del Economista, 2010, p. 69.

del PIB de numerosas economías nacionales: 2,6% del PIB de la Unión Europea, con cinco millones de empleados en el sector; 4,5% del PIB en los países del MERCOSUR (promedio); y en torno al 2,5% en los países de la región andina con Chile incluido. En la República Popular China, la contribución alcanza al 2,15% con una tasa de crecimiento anual en torno al 7%. Si bien estas cifras responden a metodologías de cálculo diferentes, son indicativas de la importancia económica y comercial de este sector.<sup>40</sup>

### 3.3 Sector cultural

En términos económicos, un sector productivo es una de las divisiones de la actividad económica total generada por un país o una región la cual, a través de la producción de bienes y servicios del ramo al que se dedique, genera riquezas monetarias.

La contribución económica de un sector se mide sumando el valor numérico que agrega al Producto Interno Bruto, es decir, número de empleos generados en comparación con el porcentaje del empleo nacional total y los ingresos logrados por concepto de exportaciones. El sector cultural refiere a todas las industrias culturales dedicadas a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios culturales, las cuales contribuye al desarrollo económico de determinado país o región.

#### 3.3.1 Ciclo Cultural

El Marco de Estadísticas Culturales (MEC) de la UNESCO propone un modelo cíclico compuesto de cinco etapas para analizar la creación, producción y difusión cultural.<sup>41</sup>

##### **Ciclo Cultural (Véase Imagen 2):**

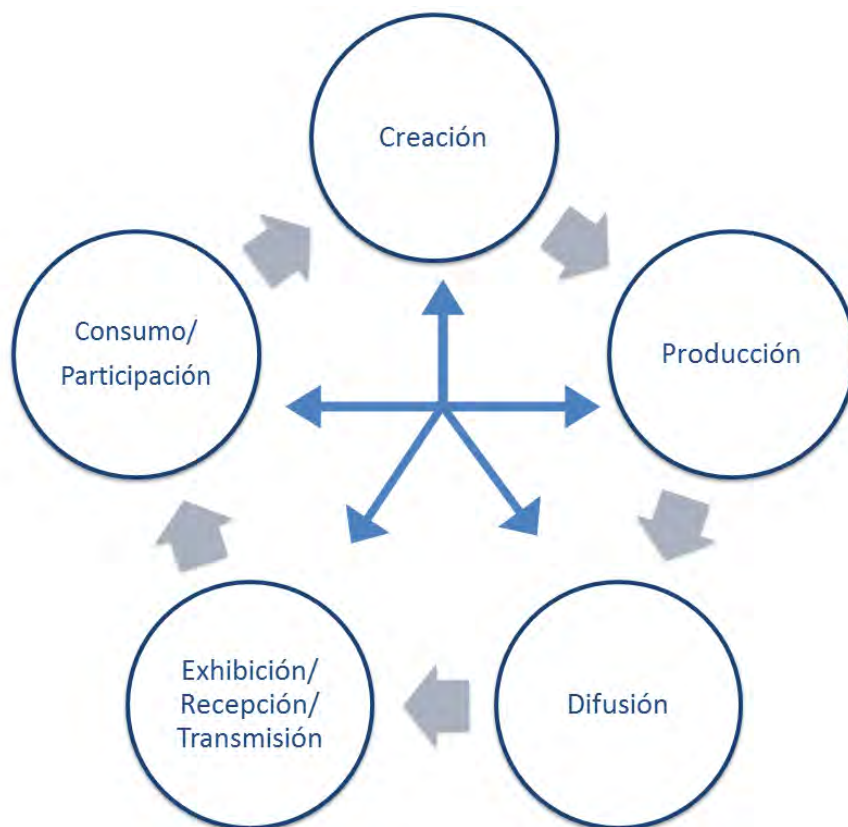
- **Creación:** En esta etapa se concibe la idea y la creación del contenido.
- **Producción:** Se materializan las formas culturales reproducibles por medio de herramientas especializadas, infraestructura y procesos de producción.

---

<sup>40</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura; Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas, [en línea], p. 16, Argentina, Dirección URL: [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/images/UNESCO\\_CulturalandCreativeIndustry\\_guide\\_01.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/images/UNESCO_CulturalandCreativeIndustry_guide_01.pdf) [consulta: 18 de abril de 2013].

<sup>41</sup> Instituto de Estadística de la UNESCO; *Marco de estadísticas culturales de la UNESCO 2009*, [en línea], pp. 19-20, Canadá, Dirección URL: <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/framework-cultural-statistics-culture-2009-spa.pdf> [consulta: 18 de abril de 2013].

- **Difusión:** Los productos culturales se ponen al alcance de los consumidores y exhibidores. En algunos casos la distribución digital hace posible la transferencia directa entre el creador y el consumidor.
- **Exhibición/Recepción o Transmisión:** “Exhibición/Recepción” trata del otorgamiento o venta de acceso restringido a la audiencia con fines de consumo/participación en actividades culturales. Mientras “Transmisión” refiere a la transferencia de conocimientos y habilidades, la cual no involucra necesariamente una transacción económica y suele ofrecerse en entornos informales.
- **Consumo/Participación:** En este punto las audiencias consumen o participan en actividades y experiencias culturales.



**Imagen 2**

**Fuente: Instituto de Estadística de la UNESCO**

Este modelo explica de manera sencilla y clara la dinámica manejada dentro del sector cultural, cada etapa variará de acuerdo con la disciplina artística en la cual se aplique y a su contexto situacional. Las etapas pueden fusionarse o prescindir de alguna de ellas sin afectar al proceso.

El ciclo cultural se puede resumir como el resultado de un conjunto de procesos afines organizados, los cuales pueden o no estar institucionalizados, dedicados a la creación, producción y difusión de bienes y servicios culturales. Dentro de este modelo las etapas se caracterizan por su interrelación y flexibilidad dando pauta a la retroalimentación entre los consumidores y creadores, confiriéndole un mayor peso a la perspectiva social.

### 3.3.2. Actores que conforman el sector cultural

Dentro del sector cultural, existen diversos actores sociales, políticos y económicos quienes juegan un determinado papel en proceso del ciclo cultura, estos son:

Trabajadores culturales	Artistas, gestores, profesionales y empresas dedicados a la creación, producción y distribución de servicios o bienes culturales.
Gobierno	La autoridad encargada de dirigir el sistema legal y político de un país. En cuestiones culturales, es el encargado de otorgar recursos al sector para que pueda cumplir con sus funciones, también se encarga de crear leyes y reglamentos, los cuales pueden o no beneficiar a las industrias culturales.
Sociedades civiles	Organizaciones dedicadas a la producción y/o distribución de productos culturales de manera no profesional y sin fines de lucro.
Instituciones culturales	Recintos dedicados al apoyo y difusión del arte tales como museos, universidades, galerías, compañías de teatro, etc.
Sector privado	Empresas o instituciones con fines de lucro que por diversos motivos están interesados en financiar un proyecto o emprendimiento cultural.
Los consumidores	Personas u organizaciones quienes consumen bienes o participan en servicios culturales.

Es importante entender los diversos roles de cada entidad, así como sus motivaciones y objetivos. De esta manera, el análisis de los involucrados facilitará la

creación, mantención y mejoramiento de una relación y convenios estratégica a futuro.

### 3.4.3 Financiamiento y administración del sector cultural

El Marco de Estadísticas Culturales de la UNESCO, adaptando un enfoque pragmático, delimita la existencia de tres fuentes de financiamiento en el sector cultural:<sup>42</sup>

- **Pública:** Este tipo de financiamiento consiste en las aportaciones económicas o en especie otorgadas por el Estado, principalmente por instituciones públicas o gubernamentales, bajo la forma de asistencia directa (subsidios y concesiones) o indirecta (exenciones tributarias).
  
- **Privada:** Otorgado por una empresa o alguna institución a través de patrocinio o mecenazgo:
  - Patrocinio. Aportación económica, material o de servicio otorgados para obtener beneficios publicitarios y económicos.
  - Mecenazgo. Apoyos económicos, materiales o de servicios realizados para obtener un beneficio de reputación.
  
- **Organizaciones sin fines de lucro y donativos:** A través de la filantropía las organizaciones sin fines de lucro poseen la capacidad de otorgar apoyo económico, material o de servicio sin requerir una respuesta publicitaria a cambio.

Los donadores individuales son personas quienes realizan una colaboración económica, de servicio o material a alguna institución o actividad cultural por motivos racionales o emotivos.

Existe una nueva variante de financiamiento surgida en los últimos años llamada *crowdfunding*, conocido en español como financiación colectiva, el cual consiste en recaudar pequeñas cantidades de dinero por parte de un gran número de personas para llegar a realizar un proyecto, por lo general esta práctica se realiza a través de Internet.

El financiamiento del sector cultural se basa en las estructuras y políticas gubernamentales manejadas por la administración pública de un país, lo cual determinará la cantidad de recursos públicos asignados para su desarrollo. En algunos

---

<sup>42</sup> *Ibíd.*, p. 17.

casos, el sector no puede sostener los proyectos planeados debido a la limitada cantidad de presupuesto recibido, por lo cual los gestores culturales han comenzado a gestionar diversas alternativas de financiamientos externos.

### 3.3.4 El valor de los bienes y servicios culturales

A diferencia de otros sectores, el valor de la producción cultural radica en los valores simbólicos y las cualidades estéticas y artísticas de un bien o servicio, muy independientemente de su valor material o de uso.

Delimitar un precio a un bien o servicio cultural es una actividad cambiante la cual no se puede englobarse en un sólo dominio, los juicios sobre el valor de una pieza artística dependerán del contexto social, político y económico donde se desarrolle. Como lo afirma el economista Throsby en su libro *Economía y cultura: el precio es sólo un indicador limitado del valor económico de las mercancías culturales previas a los resultados del mercado*.<sup>43</sup>

Dicho autor enumera ciertos indicadores generales para denominar el valor de un bien cultural en un caso concreto:<sup>44</sup>

- Mapeo: Se establece un marco general para analizar los elementos físicos, geográficos, sociales, antropológicos, etc. de un bien o servicio los cuales le otorgan valor cultural.
- Descripción densa: Descripción interpretativa del objeto, entorno o proceso cultural.
- Análisis actitudinal: Diversas técnicas como lo son: encuestas, entrevistas y mediciones psicométricas, para calcular la respuesta personal o grupal ante el objeto o servicio.
- Análisis de contenido: Detectar y codificar significados para medir las diversas interpretaciones del valor simbólico de una pieza.
- Valoración de expertos: La aportación de los expertos proporciona juicios sobre el valor estético, históricos y de autenticidad de una pieza artística y puede conducir a una valuación mejor informada.

La valorización económica de las piezas artísticas es un tema complejo por ello actualmente las instituciones legales y políticas responsables de la regulación y promoción cultural se han dedicado a gestionar políticas y leyes para respaldar a los creadores y gestores del ámbito cultural.

---

<sup>43</sup> David Throsby, *op. cit.*, p. 50.

<sup>44</sup> *Ibid.*, p. 124.

En los últimos años dichas políticas han estado sujetas a constantes modificaciones debido a la inserción de nuevas tecnologías las cuales han cambiado radicalmente la manera de entender y acceder al ciclo cultural. Las creaciones, prácticas y políticas culturales están en continua transformación.

### 3.4 Industrias culturales

El concepto de industrias culturales fue empleado por primera vez en el libro *la Dialéctica de la Ilustración* escrito por Theodor W. Adorno y Max Horkheimer publicado en 1947, en dicho escrito se realiza un análisis crítico sobre la estandarización y producción en serie de los bienes culturales y su influencia negativa en la sociedad.

Fue a mediados de los años ochenta cuando esta concepción se replanteó porque las industrias culturales comenzaron a impactar positivamente en el progreso de las sociedades otorgándoles beneficios sociales y económicos. Actualmente se le considera industrias culturales a las instituciones e individuos dedicados a la creación, producción y difusión dentro de los Dominios Culturales

El concepto de dominio cultural refiere *al conjunto de actividades económicas (producción de bienes y servicios) y sociales (participación en 'eventos culturales') que tradicionalmente se han considerado de naturaleza "cultural".*<sup>45</sup>

La MEC propone para un mejor análisis del tema, agrupar los dominios culturales de la siguiente manera (Véase imagen 3):

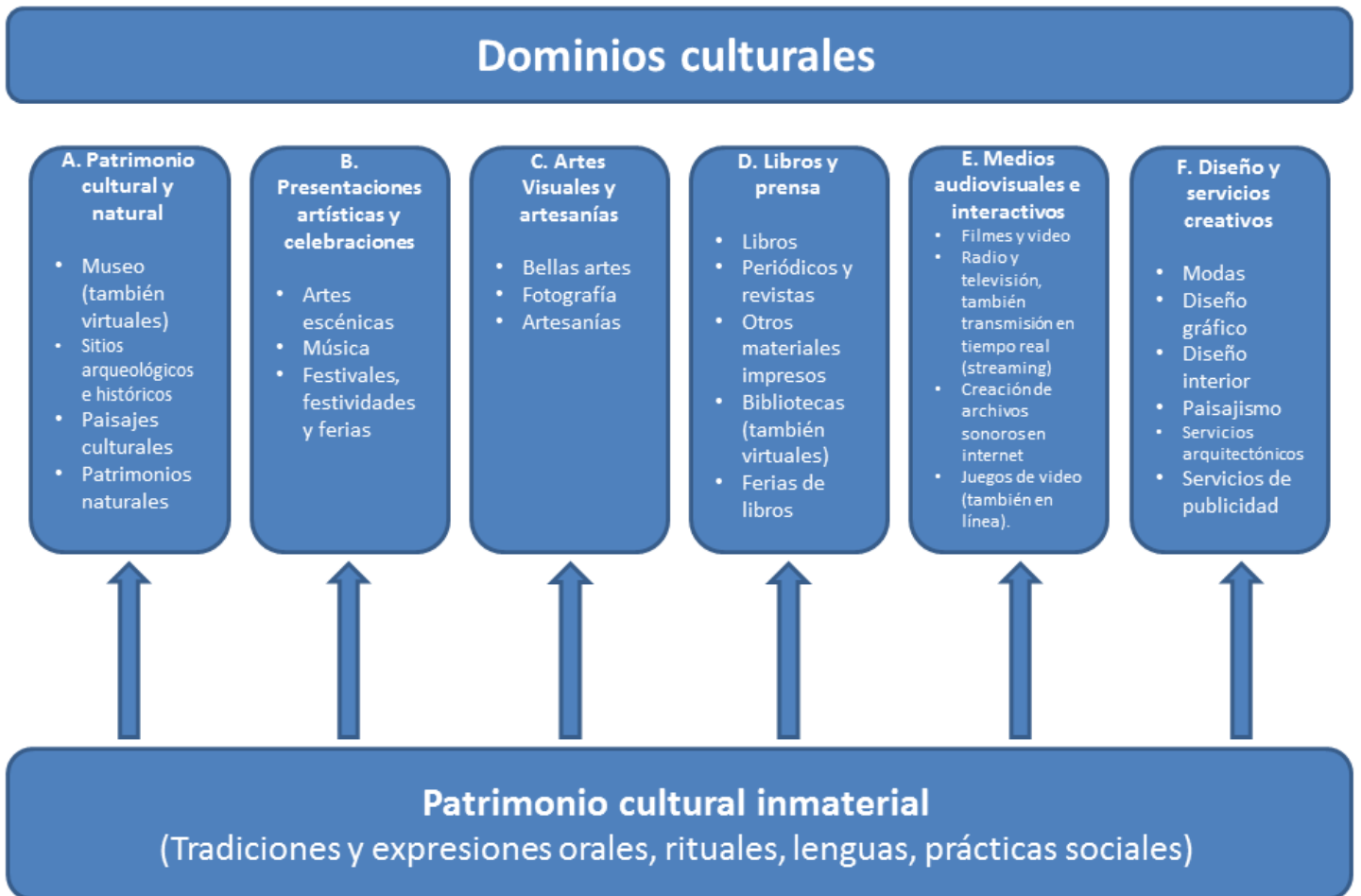
- a) Patrimonio cultural y natural:** Museo (también virtuales), sitios arqueológicos e históricos, paisajes culturales y patrimonios naturales.
- b) Presentaciones artísticas y celebraciones:** Artes escénicas, música, festivales, festividades y ferias.
- c) Artes Visuales y artesanías:** Bellas artes, fotografía y artesanías.
- d) Libros y prensa:** Libros, periódicos y revistas, otros materiales impresos, bibliotecas (también virtuales), ferias de libros.
- e) Medios audiovisuales e interactivos;** Filmes y video, radio y televisión, también transmisión en tiempo real (*streaming*), creación de archivos sonoros en internet y juegos de video (también en línea).

---

<sup>45</sup> Instituto de Estadística de la UNESCO, *op. cit.*, p.10



**f) Diseño y servicios creativos:** Modas, diseño gráfico, diseño interior, paisajismo, servicios arquitectónicos, servicios de publicidad.



**Imagen 3**

**Fuente: Instituto de Estadística de la UNESCO**

Desde la perspectiva de Octavio Getino las industrias culturales pueden ser clasificadas por su dimensión económica:<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Octavio Getino, *Las industrias culturales en la Argentina: dimensión económica y políticas públicas*, Argentina, Ediciones Colihue SRL, 1995, p. 18.

- El consumo individual de bienes culturales privados (consumo-compra): Se canaliza la producción para ser destinada a la adquisición personal de un bien material cultural, por ejemplo: libros, discos, películas, etc.
- El consumo colectivo de bienes culturales públicos (el consumo-participación): Actividades artísticas colectivas las cuales desarrollan una experiencia grupal. En este tipo de consumo se es necesario contar con instalaciones, infraestructura, equipamiento adecuado (salas, teatros, cines, etc.) y el apoyo de actividades productivas diversas (ingenieros en audio, construcción de escenografía, etc.). Ejemplo de este tipo de consumo son: las obras de teatro, conciertos y *performances*.

#### 4. La gestión cultural

En los últimos años la cultura ha reivindicado su importancia en terrenos sociales, políticos y económicos a nivel mundial debido a ello diversos agentes involucrados en este ámbito han comenzado a profesionalizar la gestión de su creación, desarrollo y difusión.

La gestión es entendida como la serie de pasos metodológicos a seguir para llegar a la obtención de un objetivo, incluye un proceso administrativo realizado en el funcionamiento de alguna organización o es emprendida con la finalidad de concretar alguna idea para transformarla en un proyecto.<sup>47</sup>

La gestión cultural retoma elementos administrativos de planificación, organización, dirección y control para contextualizarlos a sus necesidades y obtener los resultados a los cuales desea llegar. Debido a su generalidad el concepto de cultura actúa en diversos campos de trabajo como lo es el arte, la preservación de tradiciones, el incentivar relaciones diplomáticas entre diferentes nacionalidades, etc.

Con base en el ámbito cultural deseado a gestionar se delimita el método de aplicación, el campo de acción donde se desarrollará y los parámetros para realizarlo. La gestión cultural actúa a través de los constantes cambios de contexto de la sociedad, adquiriendo un carácter dinámico y flexible.

La gestión cultural interactúa directamente con cuatro dimensiones dentro de cualquier sociedad, así lo señala la *Guía para la gestión de proyectos culturales* del

---

<sup>47</sup> Paulina Urrutia Fernández, *Guía para la gestión de proyectos culturales*, Chile, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2009, p. 10.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Valparaíso, Chile<sup>48</sup>, tomada como referencia por sintetizar de manera precisa estos puntos:

<p><b>Dimensión Ética</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Articula un espacio creativo y transformador permanente.</li> <li>– Promueve el fortalecimiento de la ciudadanía participante.</li> <li>– Reconoce la diversidad cultural y la integración.</li> <li>– Impulsa la práctica de derechos y deberes culturales.</li> </ul>	<p><b>Dimensión Política</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Integra las competencias institucionales públicas y privadas (organizacionales, financieras, legislativas).</li> <li>– Impulsa respuestas a las necesidades y demandas culturales de la población.</li> <li>– Actúa con visión de mejoramiento de la calidad de vida.</li> </ul>
<p><b>Dimensión Operacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Incluye el desarrollo de soluciones integrales.</li> <li>– Ejecuta acciones pertinentes en etapas progresivas.</li> <li>– Desarrolla procesos administrativos constantes y dinámicos.</li> <li>– Fortalece habilidades de gestión autónoma.</li> <li>– Se reconoce como un proceso interdisciplinario.</li> </ul>	<p><b>Dimensión Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Potencia las habilidades individuales.</li> <li>– Busca la construcción de una vida asociativa.</li> <li>– Promueve la participación responsable.</li> <li>– Estimula las prácticas cooperativas.</li> <li>– Incluye el trabajo intergeneracional.</li> </ul>

La gestión cultural es un conjunto de acciones planificadas para incentivar la creación, desarrollo y difusión de las diferentes manifestaciones culturales; trabaja de la mano con la ciudadanía pues tiene como finalidad la inclusión social, el desarrollo humano y la diversidad cultural.

El arte, como parte de la cultura, es uno de los legados más importantes de la humanidad, por ello su creación, producción y difusión debe ser una actividad económica institucionalizada con parámetros y reglamentos que lo avalen y regulen, con la finalidad de facilitar su acceso y apropiación.

El sector cultural ha demostrado en las últimas dos décadas su influencia positiva en diversas áreas del conocimiento y en la generación de empleos, hoy en día juega un papel importante dentro de la esfera económica mundial, por tal motivo las organizaciones dedicadas a este ámbito han comenzado a organizarse de manera más estratégica para ir acordes al contexto donde desarrollan. En el siguiente capítulo se

---

<sup>48</sup> *Ibid.*, p. 12.

aborda detalladamente el concepto de proyecto artístico independiente, su desarrollo en etapas y los elementos necesarios para llevarlo a cabo.

# Capítulo III

## LA GESTIÓN DE UN PROYECTO ARTÍSTICO INDEPENDIENTE

### 1. Sector artístico independiente

Como se explicó en el capítulo anterior, el concepto de cultura abarca diversas perspectivas, analizada desde una visión económica nos referimos a ella como sector cultural, el cual se dedica a la creación, producción y distribución de bienes y servicios culturales, dicho sector se divide en los siguientes dominios:

- a) Patrimonio cultural y natural
- b) Presentaciones artísticas y celebraciones
- c) Artes visuales y artesanías
- d) Libros y prensa
- e) Medios audiovisuales e interactivos
- f) Diseño y servicios creativos

Las secciones mencionadas están conformadas por industrias culturales, las cuales están integradas a su vez tanto por conglomerados empresariales como por pequeñas y medianas empresas, quienes han comenzado a ver a la cultura como una oportunidad para generar ganancias a partir de esta actividad.

Dentro de estos dominios culturales, tres se dedican a la creación, producción y distribución de obras y piezas artísticas:

- b) Presentaciones artísticas y celebraciones
- c) Artes visuales y artesanías
- e) Medios audiovisuales e interactivos

En el caso de los incisos d) Libros y prensa y f) Diseño y servicios creativos, se retomarán, bajo ciertos parámetros previamente estipulados, determinadas piezas literarias, arquitectónicas, y de diseño gráfico. Al conjunto de los dominios antes seleccionados se le designará **Sector artístico**.

Dentro del sector artístico se encuentra una subsección denominada Independiente, definido por el gestor cultural Héctor Manuel Garay Aguilera<sup>49</sup> (refiriéndose en este caso a la cultura independiente) como el conjunto de proyectos organizados por diversos agentes, como lo son: artistas, promotores, grupos, asociaciones sociales y culturales quienes realizan actividades con valor simbólico en espacios autónomos, propios o prestados por instituciones públicas o espacios ciudadanos.

Garay señala que la independencia a la cual se refiere este sector, se da en relación a un poder político, social o económico. Esto les permite tener una organización propia y decisiones autónomas para su administración, aunque manejen recursos no propios, con mucha frecuencia, recursos públicos.

Afirma además que el sector independiente es parte de las organizaciones de la sociedad civil (tercer sector) confiriéndole diferentes características a comparación del sector público y privado. Los objetivos del sector artístico independiente se manejan bajo otros parámetros, debido a la existencia de vínculos más estrechos entre ellos y las necesidades de comunidades específicas. La visión de este sector parte del trato con la realidad cotidiana de determinadas poblaciones.

Pero al igual que otros sectores, su buena gestión dependerá de su personal, recursos económicos, infraestructura, políticas culturales y leyes justas. Por lo tanto la sustentabilidad de los proyectos independientes es una de las meta a lograr por parte de los gestores culturales con la finalidad de generar mayores y mejores bienes, servicios y empleos en este sector.

El ponente del foro “La Cultura Independiente en la Ciudad de México” termina su participación afirmando que la producción de la cultura independiente trae una serie de beneficios a los ciudadanos en su vida cotidiana porque les aporta: bienestar, desarrollo humano, una forma de adquirir conocimientos, valores y capacidades, los cuales mejoran su existencia, refuerzan su identidad, contribuye a resarcir el tejido social y por último y no menos importante, la cultura independiente genera también contribuciones a la economía, porque es una forma de ocupación laboral y de creación de recursos económicos.

---

<sup>49</sup> Héctor Manuel Garay Aguilera, “Los independientes”, *Más gobierno y más sociedad civil Foro La “Cultura Independiente en la Ciudad de México*, México, CONACULTA, 2013, pp. 25-29.

Dicho lo anterior, se puede apreciar gráficamente (Véase Imagen 4) la manera como se interrelaciona el sector independiente con el concepto *Cultura*.



**Imagen 4**

**Fuente: Elaboración propia**

## **2. La gestión de un proyecto artístico independiente**

Un proyecto es el conjunto de actividades coordinadas para llevarse a cabo en un determinado tiempo con el fin de realizar determinados objetivos. Al agregarle la palabra “artístico independiente” se delimita el rubro en el cual se enfocará, su estructura y sus determinadas características.

Héctor Schargorodsky en el libro *Un encuentro no casual: cultura, ciencias económicas y derecho* señala que los proyectos artísticos comprenden, además de una dimensión material, una dimensión simbólica clave la cual sostiene los valores centrales del proyecto y le da, justamente un carácter diferencial artístico.<sup>50</sup> Un proyecto artístico independiente enfoca sus objetivos a la creación, desarrollo y difusión del arte dentro de sus diferentes modalidades.

---

<sup>50</sup> Héctor Schargorodsky, “Las artes escénicas y las ciencias económicas”, *Un encuentro no casual: cultura, ciencias económicas y derecho*, Uruguay, Fundación de Cultura Universitaria, 2009, p, 42.

A las personas encargadas de la planeación de un proyecto artístico independiente se les conoce como gestores artísticos. Hoy en día las exigencias del contexto económico mundial requieren gestores quienes además de entender el medio artístico, posean conocimiento en planificación, organización y administración de recursos y tiempos. Lo anterior permite profesionalizar el área cultural logrando la obtención eficiente y eficaz de los objetivos de las personas quienes trabajan en este ámbito. Actualmente los proyectos de esta naturaleza han comenzado a adquirir una metodología propia, la cual se explicará a continuación.

## 2.1 Definición de un proyecto

Antes de comenzar a detallar lo que es un proyecto artístico independiente se procederá a definir el concepto de "Proyecto" el cual proviene del latín *proiectus* el cual refiere al *designio o pensamiento de ejecutar algo*<sup>51</sup> de esta forma y visto desde una perspectiva organizacional, el término refiere al conjunto de actividades coordinadas para llegar a un determinado objetivo.

Las siguientes características diferencian un proyecto de cualquier otra operación organizativa son:<sup>52</sup>

- Transcendencia: La realización de un proyecto tiene la intencionalidad de crear un cambio benéfico en la sociedad y abrir la puerta a futuros eventos generados con posterioridad.
- Utilización de recursos: La complejidad de la idea a realizar será proporcional al tiempo, dinero, personal e infraestructura invertido.
- Discontinuidad: Un proyecto es una actividad delimitada para llevarse a cabo en un tiempo y espacio específico, adquiriendo un carácter esporádico y no repetitivo.
- Dinamismo: La gestión de un proyecto tiene un carácter dinámico por tratarse de un conjunto de actividades en continuo movimiento y constantes cambios.
- Irreversible: El proyecto se compone de una serie de decisiones regularmente irreversibles, debido a que modificarlas puede ocasionar importantes pérdidas de dinero, tiempo y esfuerzo.
- Influencia externa: Un proyecto está constantemente vinculándose con los factores externos de su entorno. El grado de interacción será proporcional al predominio y extensión de éste.

---

<sup>51</sup> "Proyecto, ta". En el *Diccionario de la Real Lengua Española*. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. URL: <http://lema.rae.es/drae/?val=proyecto> [Consulta: 2 de mayo del 2013]

<sup>52</sup> S/A, *Gestión de proyectos*, España, Editorial Vértice, 2008, p. 2.



Por lo anterior, se afirma que la gestión de un proyecto artístico independiente es una actividad organizacional trascendente y dinámica delimitada para llevarse a cabo en un tiempo y espacio concreto. Cabe destacar, un proyecto debe originarse dentro de una organización sólida la cual lo avalé y sostenga, el proyecto es parte de ella y no el proyecto es la organización en sí.

Las organizaciones dedicada a avalar un proyecto artístico independiente, puede ser muy variadas, desde la participación de una Organización No Gubernamental, espacios comunitarios o simplemente un conjunto de personas comprometidas con el sector artístico independiente. Lo fundamental es la profesionalización, constancia, esfuerzo y dedicación con la cual trabaje la organización. (Para mayor detalle sobre el concepto “Organización” véase el Capítulo I).

Para asegurar la realización y éxito de la gestión de un proyecto artístico independiente se recomienda asignar un encargado y con él un equipo de trabajo especializado encargados exclusivamente de trabajar en la planeación y ejecución del evento.

## **2.2 Etapas**

Para gestionar un proyecto de cualquier índole, en este caso artístico independiente, se debe seguir una serie de pasos y especificaciones técnicas detalladas en una planeación previamente establecida. La gestión de un proyecto se divide en cuatro etapas:

- 1) Identificación
- 2) Diseño de un plan estratégico
- 3) Implementación
- 4) Evaluación

### **1) Identificación**

La idea de gestionar un proyecto artístico independiente dentro de una organización surge por diversas razones tales como: dar a conocer los trabajos de artistas independientes, potencializar los recursos de la institución, sensibilizar a las personas sobre algún acontecimiento social en particular, etc.

Después de identificar el motivo, el gestor artístico independiente junto a la organización, deberán presentar diversas alternativas para decidir por unanimidad

cual es la mejor idea que resolverá de manera eficaz y eficiente la problemática. De esta manera se especifica el: *¿Qué?* y *¿Por qué?* del futuro proyecto.

El *qué* define la actividad deseada a realizar, así como el perfil del mismo, por ejemplo: un concierto de música jazz, una feria artesanal, un festival de cine independiente, etc. El *por qué* es la justificación del *qué*, señala el motivo por el cual la idea seleccionada es considerada la solución más acorde a los objetivos de la organización.

La respuesta a estos dos cuestionamientos delimita el campo de acción de la siguiente fase.

## 2) Diseño de un plan estratégico

La palabra estrategia procede del griego *strategia*, la cual tiene un origen fónico derivado de *estratagema*, derivado a su vez de *strategós* (general) y compuesto por *stratós* (ejército), vocablos usados en la antigua Grecia para hacer referencia a la persona al mando de las tropas militares.

En la actualidad la palabra estrategia, usada desde el ámbito organizacional, es entendida como la elección de las acciones, recursos y tiempos para conseguir determinados objetivos a largo plazo.<sup>53</sup> En el *Manual de estrategias básicas de marketing* de la colección del Dr. Claudio L. Soriano se indica a la estrategia como:<sup>54</sup>

- Una planificación de recursos y acciones destinada a ejecutarse en un futuro.
- Un plan en el cual se desglosa una serie de acciones concretas y precisas en el terreno práctico. El propósito de toda estrategia es ganar.
- Ejecuciones dentro de un ámbito conflictivo donde se habrá de unir intereses distintos y contrapuestos.

El plan estratégico será el documento donde se establezca las estrategias que se llevarán a cabo para la realización de los objetivos de la organización. Para su elaboración la ejecución de un proyecto artístico independiente seguirá las siguientes sub etapas:

### A. Introducción

---

<sup>53</sup> Pere Escorsa Castells y Jaume Valls Pasola citan al profesor Alfred Dupont Chandler en su libro *Tecnología e innovación en la empresa: Dirección y gestión*, España, Ediciones Univ. Ediciones Universitat Politècnica de Catalunya, 2003, p. 55.

<sup>54</sup> Claudio L. Soriano Soriano (Dir. de la colección), *Biblioteca de manuales prácticos de marketing, La estrategia básica de marketing* (Vol. 6) Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1989, p. 4.

- B. Diagnóstico
- C. Plan de acción

### **A. Introducción**

La introducción proporciona un esbozo general sobre el concepto del proyecto y su viabilidad. En esta sub etapa se delimita las principales líneas de actuación para llevar a cabo un proyecto.

- **Objetivo:** Se encarga de puntualizar las metas deseadas a alcanzar. Se subdivide en objetivos generales y específicos.
  - Objetivo general: Es el *qué y por qué* del proyecto formalizado en una oración.
  - Objetivo específico: Contesta de manera general a los cuestionamientos:
    - *¿Para quién va dirigido?* Definición del público.
    - *¿Dónde?* y *¿Cuándo?* Se establece el lugar y la fecha previstos para ejecutar el proyecto.
- **Justificación:** Es la argumentación de los motivos por los cuales un proyecto debe de llevarse a cabo. El cuestionamiento al cual responde es:

*¿Por qué es necesario?*

La justificación de un proyecto se basa en los objetivos rentables y viables de la organización. La implementación de un proyecto artístico independiente debe de justificar su coherencia con la razón de ser de la organización, así como trabajar en relación a su misión y visión.

### **B. Diagnóstico**

El diagnóstico es definido por María José Aguilar Idáñez y Ezequiel Ander-Egg en su libro *Diagnóstico social concepto y metodología*, como la unidad de análisis y síntesis de la situación-problema enfrentado por una organización, la cual sirve de referencia para la elaboración de un programa de acción. Para estos autores el diagnóstico tiene como finalidad dar a conocer:

- Los problemas de una organización y el motivo de ellos.
- El contexto de la situación-problema.
- Los recursos y medios disponibles para resolver estos problemas.
- Los factores más significativos de la situación y los actores sociales implicados.

- Los factores de contingencia de los cuales depende la viabilidad y factibilidad de la gestión del proyecto.

El diagnóstico es la pauta para conocer los aspectos integrales de una organización, a través del conocimiento generado por el análisis, se procede a la formulación de estrategias las cuales garanticen la eficacia y eficiencia de la implementación de la gestión de un proyecto. Basado en lo anterior, los puntos que conforman esta sub etapa son:

- **Análisis situacional**
- **Identificación de los *stakeholders***
- **Riesgos**
- **Análisis situacional:** Es el estudio del contexto político, económico, social y cultural de una organización, en él se busca obtener un esbozo sobre las variantes que enfrentará un proyecto. Contesta a la pregunta:

*¿Cuál es contexto actual de la organización?*

En este tipo de análisis se hace uso de la matriz FODA, un cuadro comparativo en el cual se examinan las variables tanto positivas como negativas del contexto interno y externo de la organización.

	Variables positivas	Variables negativas
Análisis Interno	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Análisis Externos	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

- **Fortaleza.** Ventajas competitivas de la organización.
- **Debilidad.** Deficiencias internas de la organización.
- **Oportunidades.** Circunstancias externas benéficas a los objetivos organizacionales.
- **Amenazas.** Factores externos que podrían repercutir de manera negativa al desempeño de una organización.

El objetivo de la Matriz FODA es analizar los componentes que obstaculizan o benefician a la organización y con base a ello crear futuras estrategias para contrarrestar los primeros e incentivar a los segundos.

El análisis situacional realiza comparativas del contexto de la organización con sus homologas a nivel nacional e internacional, con el objetivo de tener una perspectiva más certera del punto donde se encuentra ubicada.

- **Identificación de los stakeholders:** Además de analizar el contexto de una organización, el diagnóstico de la gestión de un proyecto debe identificar a los stakeholders (grupos de interés) aquellos públicos quienes participan directa e indirectamente en la gestión de un proyecto. Es importante identificar la relación y naturaleza de interés de cada grupo con el proyecto, de esta forma se evalúa la posible creación de relaciones estrategicas, así como las cuales implican alguna desventaja.

*¿Qué públicos se ven involucrados en la gestión del proyecto?*

Los *stakeholders* se dividen en dos rubros:<sup>55</sup>

Internos	Propietarios del capital	Participan y/o controlan a la organización. Su objetivo es obtener rentabilidad del capital invertido aumentando el valor del proyecto.
	Directivos	Son quienes soportan la máxima responsabilidad de la organización, toman decisiones para lograr que los objetivos se realicen de manera eficaz y eficiente, entre sus tareas incluye la delegación de responsabilidades, administración de la organización, así como el aumento del prestigio e ingresos de la misma.
	Trabajadores	Aquellos quienes prestan su servicio a la organización a cambio de un salario y prestaciones sociales. Su responsabilidad es desempeñar con calidad y productividad la

<sup>55</sup> Esteban Fernández Sánchez; Beatriz Junquera Cimadevilla; Jesús Ángel del Brío González, *Iniciación a los negocios. Aspectos directivos*, España, Editorial Paraninfo, 2008, pp. 28-29.

		función para la que fueron asignados. Son parte fundamental de la organización.
Externos	Clientes	Son quienes adquieren los productos o servicios que la organización ofrece. Entre sus objetivos se encuentra: buscar información veraz y clara sobre el producto o servicio que van a consumir y obtener por ello una justa relación de prestación-precio.
	Proveedores	Son quienes aportan a la organización materias primas, componentes, energía, maquinaria y otros elementos para que funcione correctamente. Pretenden obtener la justa compensación por los bienes y servicios que ofrecen, de forma adecuada y en el momento estipulado.
	Competidores	Organizaciones que desarrollan la misma actividad. Entre sus obligaciones se encuentra respetar las reglas de libre competencia.
	Administraciones Públicas (locales, autónomas, estatales, etc.)	Establecen el marco político-legal donde la organización desarrolla su actividad. Estas instituciones exigen el cumplimiento de las obligaciones fiscales, mercantiles y de otra naturaleza legal.
	Sociedad	Aporta trabajadores a la organización y (aunque no en primera instancia) es fuente de futuros clientes. La sociedad pretende que la organización contribuya al desarrollo económico de una región, al mismo tiempo, que genere influencias socio-culturales positivas colaborando con instituciones sociales, culturales y científicas.

Dentro de la división de *stakeholders* ofrecida por Esteban Fernández Sánchez, falta agregar a uno de los públicos más importantes: los medios de comunicación, instrumentos mediante los cuales la sociedad se informa y se comunica de manera masiva. Forjar una relación con estos medios es fundamental puesto a que ejercen una gran influencia sobre la opinión pública.

Un buen diagnóstico identifica lo que la organización puede esperar de sus públicos de interés y viceversa. Posteriormente, el análisis de esa información se incorpora a la realización de futuras estrategias para cerciorar el éxito de la ejecución del proyecto.

- **Riesgos:** Todo proyecto opera con un factor de riesgo, a través del diagnóstico se puede estipular los posibles conflictos y sus motivos. Entre más pronto se identifiquen se puede prever soluciones para que los efectos de éstos sean mínimos.

*¿Qué factores ponen en riesgo el proyecto y cómo se va a actuar al respecto?*

Los tipos de riesgo se pueden definir en tres categorías:<sup>56</sup>

- Riesgo de proyecto: Problemas potenciales de presupuesto, planificación temporal, personal, recursos, tamaño o de estructura.
- Riesgos técnicos: Problemas potenciales de diseño, especificación ambigua, incertidumbre o técnicas inadecuadas.
- Riesgos del negocio: Problemas del entorno, estratégicos, legales o estructurales.

El análisis de estos riesgos consiste en identificar su nivel de impacto y sus probabilidades de denotación a lo largo de la gestión del proyecto, con la finalidad de priorizarlos y darles solución.

### ***C. Plan de acción***

En este rubro se desarrolla el plan de acción, compuesto por el conjunto de estrategias que se implementarán en la gestión de un proyecto para llegar a la realización de los objetivos que persigue la organización. Su realización se basa en los problemas identificados previamente en el diagnóstico.

---

<sup>56</sup> Torrealba López Álvaro; Pablo Ferrer Gisbert, *Cuadernos de Ingeniería de Proyectos III: Dirección, Gestión y Organización de Proyectos*, España, Editorial UPV, 2000, p. 60.

David P. Norton y Robert S. Kaplan proponen en su libro *El cuadro de mando integral* cuatro perspectivas estratégicas que se interrelacionan y miden la actuación de una organización en la ejecución de un proyecto.

- Financiera

Esta perspectiva tiene por objetivo generar rendimientos sobre la inversión e incrementar los valores económicos de la organización. Por lo cual las estrategias de esta perspectiva se enfoca en:

- El crecimiento y diversificación de los ingresos.
- La reducción de coste y mejora de la productividad.
- La utilización de los activos de inversión.

- De los clientes

Esta perspectiva identifica los segmentos de mercado donde la organización ha elegido competir. En este rubro las estrategias están enfocadas a trabajar sobre los indicadores de satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, rentabilidad y valor añadido dirigidos al segmento de clientes seleccionado por la organización.

- De los procesos internos

Se estudian los procesos internos de la organización con la finalidad de controlar, seguir y mejorar las medidas de coste, calidad, producción y tiempo. Esta perspectiva tiene como objetivo la realización de una cadena de mando integral tomando en cuenta los procesos organizacionales de innovación, operativos y de servicio de posventa.

- De aprendizaje y crecimiento

Este último punto establece la infraestructura que usarán las tres antes mencionadas perspectivas, las cuales se analizan desde las siguientes categorías:

- Las habilidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Técnicas de motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos.

Delimitada la perspectiva estratégica que seguirá el proyecto, se da paso al diseño de cada estrategia de manera particular y detallada.



- **Conformación del equipo**

Dentro del plan de acción, se prevé el número de individuos necesarios para la gestión del proyecto así como los roles y responsabilidades de cada uno. Para la facilitación de este punto se hace uso del organigrama, la representación gráfica de la estructura de una organización. Responde los cuestionamientos:

*¿Quiénes y cómo llevarán a cabo el proyecto?*

El sistema organizacional de un proyecto se basa, en lo que Gerald J. Cohen en su libro *La naturaleza de la función directiva* denomina: Organización de proyectos (Véase Imagen 5) estructura donde los empleados están ligados al trabajo por un contrato temporal, los únicos empleados permanentes son los pertenecientes a la oficina central. En este modelo existen dos o más jefes sobre los mismos subordinados: los ordinarios, encargados de cada función específica del proyecto; y uno o más jefes especiales los cuales trabajan también con los diversos departamentos de la organización.

## Ejemplo de una organización por proyectos



Imagen 5

Fuente: Gerald J. Cohen, *La naturaleza de la función directiva*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1991, p. 127.

Alguna de las características de este tipo de organización son:<sup>57</sup>

- Se coordina el proyecto a través de técnicas modernas mucho más eficientes, de esta manera se aprovecha mejor el potencial humano.
- Se da una comunicación e información mucho más amplia entre el jefe del proyecto y los jefes ordinarios.
- El jefe del proyecto debe de crear alianzas con el mayor número de agentes involucrados dentro y fuera del proyecto.
- Supone un modo de organización flexible.

- **Presupuesto**

<sup>57</sup> Agustín Reyes Ponce, *Administración moderna*, México, Editorial Limusa, 2004, p. 297.

Es la cantidad de dinero anticipada para la realización de un proyecto, si el monto no es el suficiente para cubrir los gastos y costos previstos se puede incentivar a la búsqueda de financiamiento del sector público, privada o de donativo por parte de una persona o institución, siempre y cuando se procure y proteja la autonomía de las ideas del proyecto artístico independiente.

### *¿Cuánto costará el proyecto?*

Se recomienda realizar una tabla de presupuesto en la cual los miembros justifiquen y desglosen los gastos planeados a realizar para que estos sean autorizados por la persona encargada de llevar las finanzas, con el objetivo de poseer un control eficaz y eficiente de la administración de los recursos del proyecto.

Es importante estimar la inversión del presupuesto destinada a costos y gastos. En este caso, costos, es el valor de los insumos y factores invertidos para producir u obtener algo, para Héctor Alberto Faga los costos se divide en:

58

- Costo de adquisición: A través de él se obtiene la propiedad de un bien. Ejemplo: La compra de materiales y productos.
- Costo de producción: Permite, mediante la aplicación de un proceso de transformación, obtener ciertos bienes a partir de otros. Ejemplo: Salarios, sueldos, seguros, servicios de operación, etc.
- Costos de comercialización: Es la transferir a un tercero por propiedades de bienes. Ejemplo: Servicios externos tales como promoción, publicidad, relaciones públicas, folletería institucional, etc.
- Costo de administración: Gasto necesario para ejercitar la administración del negocio, en general, se refiere a todo gasto no asignable a la producción o comercialización.
- Costo de financiación: Derivados de la consecución de fondos aplicados al negocio. Ejemplo: Intereses pagados por préstamos, comisiones e impuestos derivados de las transacciones financieras.

---

<sup>58</sup> Héctor Alberto Faga; Mariano Enrique Ramos Mejía, *Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*, México, Ediciones Granica, 2006, 2da edición, pp. 35-36.

Por otra parte, los gastos son definidos como el egreso de una organización por los bienes y servicios recibidos y consumidos. Carmen Fullana y José Luis Paredes en su libro *Manual de contabilidad de costes* establecen cinco categorías para dividirlos:<sup>59</sup>

- Por servicios recibidos del exterior: Aquellos servicios recibidos y consumidos al mismo tiempo de su adquisición, estos pueden ser gastos de personal, transporte, comunicación, viáticos, etc.
- Por bienes consumidos: Bienes adquiridos con anterioridad los cuales generan gastos cuando se consumen por la actividad, por ejemplo, material de oficina, combustible y embalaje).
- Por depreciación de activos: Pérdidas o depreciaciones de activos por desgaste de uso (activos fijos).
- Por servicios financieros de préstamos y aplazamiento: Intereses producidos por los préstamos de las instituciones de crédito o por el aplazamiento de los desembolsos de adquisiciones de inmobiliaria.
- Otras causas: Gastos atípico no derivado de la actividad normal de explotación de la organización.

Dentro de todo plan estratégico es necesario estimar los costos y gastos de cada actividad, con la finalidad de determinar si el presupuesto es monetariamente pertinente y de esta forma dar seguimiento a la realización de un proyecto, o por el contrario, si el presupuesto es deficiente se debe de proceder a buscar un financiamiento externo. Así mismo, se recomienda contar con un presupuesto de reservas, ante cualquier contingencia presentada a futuro.

- **Cronogramas de actividades**

El cronograma, término conformado por los vocablos griegos *chronos* (tiempo) y *grámma* (letra) refiere a la calendarización de las actividades programadas de un proyecto.

*¿En qué periodo de tiempo está prevista la realización del proyecto?*

---

<sup>59</sup> Carmen Fullana; José Luis Paredes, *Manual de contabilidad de costes*, Madrid, Delta Publicaciones, 2006, pp. 42-43.

En el plan de acción se estipulan los plazos de tiempo de las etapas del proyecto, la designación de las fechas se otorga en relación a los objetivos esperados a alcanzar. La realización del cronograma facilita el control de los avances del proyecto y su diseño puede variar dependiendo de las necesidades de la organización.

- **Resultados esperados**

Es la proyección futura de los beneficios tangibles e intangibles deseados a alcanzar a corto, mediano y a largo plazo con la implementación de un proyecto.

*¿Qué beneficios se obtienen si la organización decide lanzar el proyecto?*

Se recomienda la ejecución de un Análisis de Retorno Sobre la Inversión (RSI o ROI de sus siglas en inglés: Return On investment) para medir con mayor precisión el beneficio financiero generado por la inversión.

Cada organización realizará el diseño de su plan acción de acuerdo a su contexto y problemáticas. En este apartado, se señaló de manera general los puntos que conforman el plan de acción de un proyecto artístico independiente.

### **3) Implementación**

Después de la realización del diseño de un plan estratégico, la organización se encarga de revisarlo y aprobarlo para así dar paso a la implementación operativa del proyecto. Es decir, de la teoría se pasa a la ejecución práctica.

A pesar de haberse medido previamente todos los riesgos o eventualidades que pudieran interferir en el proyecto, existen circunstancias en el entorno las cuales no pueden ser controladas, y en algunos casos, pueden llegar a modificar la estructura planeada originalmente. Por este motivo el plan estratégico debe ser necesariamente flexible y dinámico.

En los primeros pasos de la implementación de un proyector artístico independiente, se debe de contar físicamente con:

- **Un lugar destinado exclusivamente a la realización del proyecto.** Es importante establecer un centro de trabajo donde se reúna a laborar el equipo dedicado a la gestión de un proyecto, esto ayudara a establecer entre sus miembros una comunicación directa, personal y fluida. Lo cual

contribuirá a la creación de un clima organizacional participativo y cooperativo.

Así mismo, es un factor generador de confianza entre los inversionistas, patrocinadores y público en general. Si la realización de un proyecto cuenta con una entidad física en donde se pueda enviar información, documentos y material, entonces se le conferirá atributos de profesionalidad y legalidad.

- **Recursos.** El lugar asignado para laborar debe de contar con los servicios (electricidad, agua, gas, etc.), materiales (papelería, escritorios, sillas, entre otros) y equipos tecnológicos (computadoras, aplicaciones, maquinaria, etc.) adecuados para la buena realización de la gestión del proyecto.
- **Capital económico:** En el arranque del proyecto, se debe de contar incondicionalmente con parte del presupuesto programado con antelación para comenzar a echarlo a andar.
- **Personal:** En esta etapa se habrá definido al equipo de trabajo. Previamente se habrá establecido sus roles, formas de contratación y pagos, así como sus derechos y obligaciones. El personal deberá de ser elegidas de acuerdo con sus capacidades y habilidades, así como por su identificación con la razón de ser y valores de la organización.

Se debe de resolver todas las dudas del personal antes de comenzar la implementación de proyecto para llegar a acuerdos los cuales favorezcan tanto al trabajador como a la organización y de esta manera evitar malos entendidos que pudieran crear contratiempos en etapas posteriores.

- **La documentación en regla.** Todos los permisos y licencias vigentes necesarios para operar legalmente.

A continuación se citarán algunos elementos claves para el éxito de la gestión de un proyecto artístico independiente.

#### ➤ **Un buen líder**

Un líder es aquella persona encargada de dirigir y delegar funciones dentro de un grupo o una organización. Sus funciones consisten en proporcionar liderazgo y coordinación a la implementación de un proyecto.

En el libro *La administración de proyectos en un ámbito competitivo*<sup>60</sup> se indica que un líder debe de contar con habilidades de negocios, técnicas y de *project management* para desarrollar una mejor gestión.

<b>Habilidades de negocios</b>	<b>Habilidades técnicas</b>	<b>Habilidades <i>project management</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento general de negocio</li> <li>• Dominio de los principales indicadores del negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los entregables</li> <li>• Habilidades de análisis técnico</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Razonamiento lógico y poder de inferencia</li> <li>• Conocimiento de las herramientas que usa la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades generales de administración</li> <li>• Habilidades de comunicación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• <i>Coaching</i></li> <li>• Negociación</li> <li>• Poder de influencia</li> <li>• Resolución de problemas</li> </ul>

El líder debe de contar con dichos atributos, debido a que es la figura representante del proyecto ante los *stakeholders*. Al público interno debe de incentivar y motivar; mientras al público, quienes no interactúan directamente con la organización, llámese clientes, medios de comunicación o sociedad, debe informar sobre el concepto comunicológico de la organización.

Es conveniente que el líder sea el vocero oficial del proyecto y sea él quien proporcione información constante a los medios de comunicación sobre los avances generados.

### ➤ **El clima organizacional**

<sup>60</sup> José E Esterkin; José D Esterkin, *La administración de proyectos en un ámbito competitivo*, Buenos Aires, Thomson Learning, 2007, p. 164.

El éxito de una buena gestión de un proyecto, va a ser el reflejo del trabajo organizado y cooperativo de un equipo. Lo anterior va a depender de la manera como el colaborador perciba su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción; elementos determinados por el clima organizacional.<sup>61</sup>

El psicólogo organizacional Rensis Likert señaló cuatro tipos de climas laborales, vinculado al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo.<sup>62</sup>

Clima de tipo autoritario	
Sistema I Autoritario explotador	La dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los supervisores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
Sistema II Autoritarismo paternalista	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación, los supervisores manejan mecanismo de control. Se da la impresión de un ambiente estable y estructurado.
Clima de tipo participativo	
Sistema III Consultivo	Se basa en la confianza que tienen los supervisores hacia sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacciones entre ambas partes y existe la delegación de tareas.  La atmosfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.
Sistema IV Participación en	La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal

<sup>61</sup> María del Carmen Martínez Guillen, *La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2003, p. 70.

<sup>62</sup> Rensis Likert citado por Federico Gan en su libro *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*, Barcelona, Editorial UOC, 2007, p. 195.



grupo	<p>y ascendente-descendente.</p> <p>La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas.</p> <p>El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.</p>
-------	---

Debido a la naturaleza trascendente, dinámica y estratégica de un proyecto artístico independiente se recomienda que el líder y el equipo trabajen bajo un clima organizacional Sistema IV, en el cual la confianza, buena comunicación y motivación den como resultado un trabajo organizado, de calidad y bien logrado.

Un clima participativo en donde se considere la participación de todos los involucrados será el factor clave en la efectividad de la gestión de un proyecto. Tomar en cuenta otros puntos de vista enriquece la toma de decisiones y la retroalimentación.

➤ **Monitoreo constante**

Otro punto importante dentro de la implementación de un proyecto es el monitoreo constante de los avances logrados, para llevar la secuencia de la actividad planificadas anteriormente. Las reuniones periódicas servirán para dar seguimiento al monitoreo a través de dos procesos:

- **Control operacional:** Se evalúa la eficiencia y eficacia de las tareas individuales específicas de cada colaborador.
- **Seguimiento y medición de indicadores:** Un indicador es aquella unidad de análisis cuantificable, se expresa en datos y puede ser representada a través de tablas y gráficas.

Es importante evaluar los dos tipos de indicadores a lo largo del proyecto:<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Juan José Miranda Miranda, *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental*, Bogotá, MM Editores, 2005, 5ta edición, pp. 163- 164.

- **De gestión o eficiencia:** Este indicador valora la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos, es decir, los rendimientos y productividad de los insumos, recursos y esfuerzos condicionados por el presupuesto, calidad y tiempo.
- **De logro o eficacia:** Valora los cambios en las variables económicas y sociales logradas por el proyecto. Estos indicadores son hechos verificables, medibles, y evaluables.

**Componentes de los indicadores** Los elementos que conforman el análisis de un indicador son:<sup>64</sup>

- o Nombre o descriptor: Es la expresión verbal concreta del patrón evaluado.
- o Atributo: Calidad o cualidad del indicador.
- o Unidad de medida: Categoría que identifica la unidad con la cual se medirá el indicador.
- o Unidad operacional: Metodología o expresión matemática que permite medir las variables a evaluar.
- o Periodicidad: Intervalo de tiempo usado para medir el indicador.

El monitoreo constante de los avances indicará los aciertos así como los problemas generados a lo largo de la gestión del proyecto. Se recomienda hacer uso de bitácoras, las cuales servirán como registro documental de todas las actividades llevadas a cabo.

Las bitácoras pueden seguir el siguiente formato:

Fecha:				
Hora	Actividad	Acciones	Material	Observaciones

---

<sup>64</sup> *Ibíd.*, p. 164.

La revisión constante de las bitácoras permitirá hacer un análisis sobre la dirección del proyecto, al mismo tiempo valdrá como registro para consultas futuras.

Es importante señalar, la implementación de un proyecto artístico independiente es una cuestión sumamente práctica, el éxito dependerá de la coordinación y buen trabajo de las personas que colaboran en él, así como de la calidad de las relaciones desarrolladas por la organización con los agentes internos y externos involucrados.

A pesar de que los aspectos teóricos de la gestión de un proyecto no se sigan estrictamente al pie de la letra durante su implementación, es importante que la organización cuente con un registro y control de las actividades realizadas de esta manera los métodos de implementación serán más eficientes y eficaces.

Los datos recolectados en el desarrollo del proyecto servirán para determinar los resultados obtenidos en la última etapa de la gestión: La evaluación.

#### **4) Evaluación**

La evaluación de la gestión de un proyecto sirve para afirmar si los objetivos estipulados en un principio fueron logrados de una forma eficiente y eficaz, tanto si la respuesta es afirmativa como si no lo es, se debe explicar detalladamente los motivos.

En esta última etapa, se evalúan los resultados de los indicadores. Los porcentajes finales proporcionan cifras más certeras sobre todas aquellas unidades estipuladas a medir en el plan de acción (costos, gastos, números de impactos, números de personas beneficiados, materiales usados, etc.). Es en la evaluación donde se otorgan y analizan los totales numéricos generados a lo largo del proyecto.

Existen cuatro clases de indicadores los cuales evalúan los logros un proyecto, estos son: <sup>65</sup>

- **Indicadores de impacto:** Miden los logros del proyecto a largo plazo y sus contribuciones al cumplimiento de la misión institucional de la organización.

---

<sup>65</sup>Juan José Miranda Miranda, *op. cit.*, p. 164.

- **Indicadores de efecto:** Calculan los logros del proyecto a mediano plazo y sus efectos sobre los programas sectoriales, regionales o institucionales de la organización.
- **Indicadores de resultado:** Evalúan los logros del proyecto a corto plazo y su contribución a la solución de problemas o necesidades directas de la organización.
- **Indicadores del producto:** Miden los logros a plazo inmediato y cómo estos influyen en el cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto.

La evaluación de un proyecto debe de realizarse desde una perspectiva cuantificable (determinar las unidades numéricas generadas) y cualificable (explicar los motivos circunstanciales que favorecieron o no al proyecto) para medir desde un enfoque más objetivo y completo las experiencias logradas por la gestión de un proyecto.

Trazar el plan por el cual se llegará a un objetivo, más que un trámite burocrático y tedioso, representa los cimientos de un proyecto, por ende, su diseño debe de correr a cargo de profesionales quienes cuenten con una formación artística y administrativa.

La buena gestión de un proyecto debe de beneficiar tanto a la organización como a la sociedad, los logros pueden medirse tanto en acciones sociales como en unidades monetarias. Es importante señalar que la visión humanística debe de prevalecer sobre la financiera, a largo plazo esta acción trae como consecuencias mejores y mayores beneficios, abre la oportunidad a posteriores eventos y a la consolidación de contactos estratégicos.

En el siguiente capítulo nos enfocaremos sobre como las Relaciones Publicas pueden ser usada por los gestores independientes como herramienta para la obtención de patrocinios o mecenazgo para la realización de un proyecto artísticos independiente.

# Capítulo IV

## LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ARTÍSTICOS INDEPENDIENTES

### 1. Metodología cualitativa

La metodología cualitativa es usada recurrentemente en las investigaciones sociales para llegar a un conocimiento más profundo de una situación concreta por medio de diferentes alternativas. En este tipo de metodología, el investigador otorga una mayor relevancia a la perspectiva de los individuos seleccionados (informantes) los cuales describen e interpretan el objeto de estudio.

Patricia Balcázar Nava en el libro *Investigación cualitativa* señala algunas de las características más importantes de este tipo de investigación:<sup>66</sup>

- Se centra en buscar la cualidad del objeto de estudio (naturaleza y esencia).
- Se relaciona con conceptos de campo, etnografía y naturalismo.
- Su diseño es flexible, envolvente y emergente.
- Posee una perspectiva holística.
- Se basa en la postura fenomenológica, es decir, se interesa en la comprensión de la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa.
- Se orienta al análisis descriptivo e inductivo.
- Está orientada al análisis del proceso.
- El investigador es sujeto de la investigación.
- El criterio de selección de muestra es de enfoque (no tiene representatividad estadística). No implica cantidad de sujetos, sino la composición de grupos.

---

<sup>66</sup> Patricia Balcázar Nava, *et al.*, *Investigación cualitativa*, México, Universidad Autónoma del Estado de México, 2005, pp. 28-29.

- El análisis de datos no se hace hasta el final de la investigación sino sobre la marcha para afinarlo.

Este proceso de investigación de corte humanista reconstruye los conceptos y acciones de los fenómenos sociales a través de la recolección de datos obtenidos por diversas fuentes como lo son: la investigación documental, la observación, la entrevista, la encuesta, el cuestionario, el muestreo, los géneros biográficos, talleres y otros como: lluvia de ideas, asamblea, eventos públicos, museos comunitarios, dibujos, representaciones gráficas o técnica mixtas.<sup>67</sup>

El investigador se encarga de organizar el contenido de los datos obtenidos en su investigación para después codificarlos y categorizarlos. Bajo el análisis generado creará un marco de referencia el cual le permitirá teorizar los resultados obtenidos.

Bajo esta metodología se abordará el análisis de las Relaciones Públicas como herramienta para la gestión de proyectos artísticos independientes, tomando como caso de estudio al sector artístico independiente de la Ciudad de México en un periodo comprendido del 2010 al 2012.

## **2. Delimitación del caso de estudio**

Para delimitar el contexto actual del sector artístico independiente de la Ciudad de México se retomó la perspectiva de Manuel Arias Leal, sociólogo egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México y director del Museo de las Culturas Pasión por Iztapalapa, quien en su ponencia dentro del Foro: *la Cultura Independiente en la Ciudad de México* documentada en el archivo “*Más sociedad civil y menos gobierno*”<sup>68</sup> compartió su experiencia sobre este tema.

Arias Leal señaló que a finales de los sesenta comenzó a usarse en México el término “contracultura” para definir a las expresiones artísticas que no encajaban con las definiciones convencionales de arte o rechazaban los parámetros de la industria del entretenimiento. En décadas posteriores, se comenzó a generalizar los términos *underground*, cultura subterránea, alternativa e *indie* (diminutivo en inglés de independiente) para nombrar a fenómenos similares.

---

<sup>67</sup> Rodrigo Pulido Rodríguez: Margarita Ballén Ariza: Flor Stella Zúñiga López, *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. Teorías, procesos, técnicas*, Colombia, Universidad Cooperativa de Colombia, 2007, p. 59.

<sup>68</sup> Manuel Arias Leal, “Espacios alternativos. Expediente pendiente de la política cultural”, *Más gobierno y más sociedad civil Foro La Cultura Independiente en la Ciudad de México*, México, CONACULTA, 2013, pp. 17-23.

Hoy en día el concepto de sector artístico independiente incluye, desde los escritores que maquilan y venden sus propios libros hasta los artistas plásticos que no exponen en Bellas Artes, los músicos que no llenan un estadio pero conservan una pequeña y fiel base de seguidores, o simplemente, los jóvenes creadores que buscan espacios para darse a conocer.

El ponente afirmó que en la Ciudad de México los espacios culturales independientes son organizaciones auto gestionables y autofinanciadas con perspectiva social y comunitaria quienes en su mayoría, no cuentan con apoyo gubernamental.

Uno de los grandes problemas enfrentados por el sector artístico independiente, recae en la legislación del Distrito Federal la cual no lo reconoce como tal, situación que le acarrea diversos problemas económicos, fiscales y legales; además al no ser reconocido legalmente como sector no tienen acceso a los incentivos otorgados anualmente por el gobierno.

Como advierte Eduardo Nivón Bolán, al no existir una aceptación de organización dedicada al sector cultural independiente, no existen mecanismos que les den un trato distinto a estas empresas generadoras de bienes culturales, por lo tanto no existe una línea especial de apoyos financieros o esquemas particulares de atribución fiscal los cuales les faciliten la realización de sus actividades.<sup>69</sup>

En abril del 2005 la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF) pretendió discutir una reforma que permitiera distinguir estos espacios independientes de los centros comerciales. La iniciativa proponía incluir la figura de “establecimientos culturales”, definidos como aquellos que producen, reproducen, difunden y comercializan bienes y servicios culturales, los cuales cumplen un rol importante socialmente, tanto por el impacto mismo de los productos y servicios como por su impacto económico.

Este fue un primer paso para diferenciar a los espacios culturales independientes del resto de establecimientos, no obstante, existieron grandes ambigüedades en la definición debido a que los gestores de dichos espacios no fueron consultados por los legisladores para la realización de esta reforma, motivo por el cual la propuesta no prosperó y se quedó congelada.

De esta manera se ignoraron más de quince años de esfuerzos iniciados desde 1992 por las organizaciones artísticas independientes para ser reconocidas

---

<sup>69</sup> Eduardo Nivón Bolán, “El ámbito de las empresas culturales y las políticas públicas de cultura”, *Economía cultural para emprendedores perspectivas*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, 2010, p. 76.

legalmente como establecimientos culturales independientes, caso concreto de ello son el Frente de Espacios Alternativos creado en el 2000 y la Red de Espacios Culturales Independientes Alternativos (RECIA) fundada en 2003, integrado por once sitios, como Dada X, La Alverka, Circo Volador, El Galerón, Foro Alicia, el Centro Cultural La Pirámide, Sauce, la Biblioteca Social Reconstruir, Casa Tomada o la Escuelita, además de diversas galerías independientes, indispensables para mitigar la falta de espacios en los museos y galerías privadas, lamentablemente más de la mitad de estos establecimientos han desaparecido por falta de apoyos económicos.

Uno de los objetivos de RECIA consiste en que todos los espacios pertenecientes a esta red sean identificados y reconocidos por el gobierno como lugares donde se presentan conciertos, obras de teatro, danza, poesía, *performance*, cineclubs, libros, discos, mesas redondas, debates, talleres, cursos, entre otras disciplinas de manera independiente.

Entre los espacios conformados por RECIA, algunos operan como establecimientos mercantiles comunes y otros como asociaciones civiles, pero más allá de la diferencia técnica y objetivos, estos sitios son un referente para los jóvenes capitalinos quienes gustan de lo alternativo, así como para los artistas quienes no encuentran o rechazan los espacios acostumbrados.

Hay miles de grupos de música, teatro, danza, así como artistas y promotores culturales, quienes sólo tienen posibilidad de expresarse en este tipo de espacios independientes, porque no caben, ni espacial ni conceptualmente, en los centros artísticos oficiales o convencionales de la Ciudad de México.

Tomando de referencia lo anterior, se puede enunciar el problema actual de la gestión de los proyectos artísticos independientes en la Ciudad de México, de la siguiente manera:

Debido a que la Ley de Establecimientos Mercantiles no ha establecido una definición de Foro Cultural en donde incluya a los espacios artísticos independientes de la Ciudad de México, este sector no recibe apoyos gubernamentales los cuales faciliten su actividad, por tal motivo la creación, realización y difusión de proyectos artísticos independientes en esta entidad se ha visto limitada por falta de financiamiento.

Ante dicha problemática, esta tesis ha optado por proponer a las Relaciones Públicas como la herramienta comunicacional encargada de gestionar alianzas estratégicas entre colectivos artísticos con asociaciones empresariales, para lograr el financiamiento de proyectos artísticos independientes en la Ciudad de México.



## **2.1 Objetivo general**

Proponer un plan de Relaciones Públicas enfocado a la búsqueda y obtención de financiamiento para la gestión de un proyecto artístico independiente en la Ciudad de México.

## **2.2 Objetivos particulares**

- Señalar la actual importancia de los planes de Relaciones Públicas en el ámbito artístico independiente.
- Identificar el área de oportunidad de las Relaciones Públicas en la gestión de proyectos artísticos independientes.
- Determinar el perfil de los públicos objetivos.
- Proponer un plan estratégico enfocado a la creación de asociaciones con diversos sectores interesados.

## **2.3 Hipótesis**

Si los gestores artísticos independientes hacen uso de las Relaciones Públicas como herramienta comunicacional para la obtención de financiamiento por parte de diversos públicos objetivos entonces reportarán mayores beneficios y facilidades para la realización de su actividad.

Las Relaciones Públicas son las acciones comunicativas de una organización ejecutadas de manera organizada y sistematizada, entre las que incluye, la creación de alianzas estratégicas con diversos públicos objetivos.

Una alianza estratégica ocurre cuando una o más organizaciones se integran en una asociación temporal con el propósito de obtener algún beneficio. Cuando las organizaciones juntan esfuerzos para llegar a la realización de una meta en específico, los métodos para lograrlo se vuelven más eficientes y eficaces.

Dentro de los variados servicios que las Relaciones Públicas ofrecen (véase el Capítulo 1) los rubros especializados en atender la problemática antes mencionada son: el patrocinio y mecenazgo.

## **3. Patrocinio**

El patrocinio comenzó a popularizarse mundialmente en la década de los ochenta, cuando el sector empresarial se percató que al colaborar con la realización de eventos de diversa índole, podía mejorar su imagen corporativa y al mismo tiempo promover sus marcas o productos entre determinados públicos.

En el libro *Principios y estrategias de marketing* <sup>70</sup> el patrocinio se define como la actividad a través de la cual una empresa da soporte económico a una iniciativa ajena a ella, mediante una aportación monetaria o de índole material la cual cubre total o parcialmente una actividad, con la finalidad de que la imagen corporativa se asocie con el de las personas o acontecimientos patrocinados, de esta manera la empresa adquiere notoriedad y aumenta sus ventas. Regularmente las actividades con mayor financiamiento son: deportivas, de entretenimiento, artísticas y turísticas.

Alguna de las ventajas que el patrocinio ofrece a las empresas son:<sup>71</sup>

- Crea o refuerza asociaciones de marca con el evento o proyecto patrocinados.
- Refuerza las dimensiones de la imagen corporativa, el patrocinio es considerado una forma de transmitir conceptos positivos sobre una empresa.
- Los sentimientos generados por el evento o proyecto patrocinado pueden adjudicarse indirectamente a la marca.
- El involucrar a los clientes en los eventos patrocinados despertará en ellos sentimientos positivos hacia la empresa y por ende, se establecerán valiosos contactos.
- Las empresas pueden aprovechar la oportunidad de vincular su estrategia de marketing de respuesta directa con algún evento patrocinado con fines comerciales.

El patrocinio es un servicio ofrecido por las Relaciones Públicas, el cual, a diferencia de las formas tradicionales de la publicidad, generalmente tiene una buena aceptación entre el público, porque hace posible que un evento ocurra en vez de interrumpirlo<sup>72</sup>, como es el caso de los comerciales.

Los patrocinios ofrecen apoyo a través de las siguientes modalidades:

- Dinero en efectivo: La empresa aporta determinado porcentaje monetario para la realización de un evento.
- De producto: La empresa entrega gratuitamente o vende a un precio rebajado sus productos para contribuir a la realización del evento o

---

<sup>70</sup> Imma Rodríguez Ardura (Coord.) *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona, editorial UOC, 2006, p. 391.

<sup>71</sup> Philip Kotler; Kevin Lane Keller, *Dirección de Marketing*, México Pearson Educación, 2009, 12va edición, p. 593.

<sup>72</sup> Lesa Ukman, *IEG's Complete Guide to Sponsorship: Everything you need to know about Sports, Arts, Events, Entertainment and Cause Marketing*, IEG Ing, Chicago, 1998.

proyecto. Por citar un ejemplo, una compañía dedicada a vender tenis puede otorgar producto gratuito a los atletas participantes en un determinado evento deportivo para promocionar su marca.

- Mobiliario y equipo: En este tipo de patrocinio la empresa se hace cargo de costear los materiales requeridos para la realización de un proyecto.
- Otros: Se costean diversos servicios para la realización de un evento.

Debido a que la actividad de patrocinio involucra la imagen y el presupuesto de las empresas, se entiende porque la selección de los posibles patrocinados se hace con base en un estricto criterio de selección estratégica.

### **3.1 El proyecto artístico independiente y el patrocinio**

Uno de los elementos característicos de los artistas y gestores independientes es la autonomía con la cual ejercen sus decisiones laborales. Ambos poseen la libertad para decidir qué y cómo expresar sus proyectos al público y es precisamente porque no siguen patrones convencionales el que se les considera independientes.

Por ello la posibilidad de un patrocinio empresarial dentro de la gestión de un proyecto independiente puede causar en primera instancia cierto tipo de rechazo, justamente porque el apoyo proviene de un ente económico con reglas y motivaciones ajenas a él. Se llega a confrontar la siguiente idea: si otros individuos, quienes no estuvieron involucrados originalmente en el proyecto participan en él, entonces éste pierde su esencia y razón de ser.

Analizando la actual perspectiva económica y social global, se puede argumentar los motivos por los que los patrocinios son una excelente herramienta para la gestión de proyectos artísticos independientes en la Ciudad de México.

1. La hiperconectividad e instantaneidad de la información, la creciente competencia laboral y la apertura de mercados modificaron los procesos económicos y los actuales contextos organizacionales, por lo que si el arte es el reflejo del momento situacional que vive la sociedad, son los artistas los primeros quienes deberían modificar sus creaciones y prácticas con base al contexto analizado e interpretado. No necesariamente deben de estar de acuerdo o sentirse satisfecha con ella, simplemente deben de aceptar como un hecho la existencia de nuevas formas de comunicación e interacción social los cuales le permiten mayor flexibilidad en la creación y difusión de su trabajo.

2. Del mismo modo, los modelos organizativos de las empresas han comenzado a flexibilizarse. Así como los individuos no pueden llegar a la realización de sus objetivos sin el apoyo de sus congéneres, las organizaciones

también deben interactuar y aliarse con otras instituciones para que a través de estrategias de Ganar-Ganar puedan obtener beneficios comunes.

Sí un proyecto artístico independiente necesita financiación para su realización puesto a que no está contemplado entre los apoyos y subsidios ofrecidos por el gobierno, es una decisión estratégica e inteligente aliarse con una empresa interesada en apoyar el proyecto. Evidentemente, el apoyo tendrá ciertos condicionamiento, pero es papel del gestor artístico delimitar el perfil de los aliados con los quienes contactará para hacer tratos.

3. El artista dedica su tiempo y esfuerzos, tanto intelectuales como físicos, a la creación de piezas artísticas, y al igual que cualquier trabajo debe ser remunerado. Mayoritariamente, es a través de la gestión de proyectos temporales donde puede encontrar la oportunidad de vender sus creaciones y hacer más extensiva su difusión, a diferencia del término lucrar, el hecho de que un artista busque vivir de su trabajo es justo, necesario y lógico. Por ello, aliarse con una empresa la cual le facilite recursos para la realización de un proyecto puede traerle más beneficios que desventajas laborales.

Por lo anterior, se afirma que un patrocinio aplicado al arte es una oportunidad para su difusión y consumo. Indudablemente el objetivo final de una organización artística independiente será el de ser autosustentable para no depender de ninguna otra institución, pero si el proyecto se encuentra en proceso de desarrollo, contar con un aliado más resulta imprescindible en este contexto globalizado.

### **3.2 El patrocinador**

Se le denominará así al (los) encargado(s) de analizar y otorgar este tipo de apoyos. Para las empresas el patrocinio al mismo tiempo de ser contemplado como una inversión la cual se convertirá en una ventaja competitiva también es considerado como la vinculación entre la organización con el proyecto auspiciado y su público. Los beneficios que los patrocinadores busca obtener en las alianzas estratégicas son:

- 1) Asociar el estilo de vida de la actividad patrocinada con la imagen corporativa de la empresa.
- 2) Proporcionar a la audiencia un conocimiento directo del producto comercializado, ya sea por medio de muestras gratis, folletos, videos u otros medios.
- 3) Incrementar la fidelidad de los consumidores.
- 4) Tener derechos comercialmente sobre el evento.
- 5) Obtener cobertura mediática.

## 6) Incrementar las ventas a mediano plazo.

Sobre el punto cinco cabe destacar que el patrocinio ha comenzado a ser considerado la manera más rentable de lograr impactos entre un gran número de futuros consumidores, de esta manera lo documentan los fundadores de los helados de la marca *Ben & Jerry*, quienes resaltan los beneficios obtenidos al financiar un festival de artes:

Cincuenta mil personas asistieron al Festival de Minneapolis, pero éste logró crear una buena impresión en nueve millones más por medio de los anuncios, los artículos en los periódicos y las menciones y transmisiones en radio y televisión. Nos costó 150 000 dólares, esto es 17 centavos por dólar por cada mil personas. Un comercial de 30 segundos en el noticiero nocturno del canal WCCO de Minneapolis cuesta 1 800 dólares y llega a 260 000 televidentes, lo que se traduce en un costo de 6.92 dólares por cada mil. Un anuncio de página completa en el periódico *Star Tribune* de Minneapolis tiene un precio de 13 917 dólares y puede ser leído por 407 504 individuos, a un costo de 34.15 dólares por cada mil lectores.<sup>73</sup>

El proceso de un patrocinio se resume en los siguientes puntos:

- Se mide el rendimiento de la empresa antes de invertir en el proyecto.
- Se delimita los objetivos cuantificables y calificables del patrocinio.
- Se estipula los periodos de tiempo para alcanzar dichos objetivos.
- En una etapa posterior a la gestión de un proyecto, se mide la rentabilidad obtenida por la marca al ser patrocinadora.

Para determinar el nivel de rentabilidad obtenido por un patrocinio se evalúa su eficacia y eficiencia.

### 3.3 Eficacia

La eficacia es la capacidad para lograr los objetivos establecidos, para Imma Rodríguez Ardura en el libro *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*<sup>74</sup> la eficacia de un patrocinio se evalúa al cuantificar el número de asistentes del evento y a la audiencia en medios derivados de la retransmisión, con base en ello se mide el número de impactos obtenidos y el aumento en ventas, antes y después del patrocinio.

---

<sup>73</sup> Ben Cohen; Jerry Greenburg, *Double Dip: Lead with Your Values and Make Money Too*, Simon & Schuster, Nueva York, 1998.

<sup>74</sup> Imma Rodríguez Ardura, *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*, Barcelona, Editorial UOC, 2007, p. 246- 252.

### 3.3.1 Eficacia directa

Se le denomina eficiencia directa a los efectos cuantificables generados en los asistentes presenciales del evento, medidos a través de:

#### a) Exposición

La exposición directa ha de medirse a través del número de asistentes directos al evento patrocinado. A estos individuos la autora les denomina “asistentes potencialmente expuestos” (APE).

Tomando en cuenta que dentro del evento no todos los asistentes coinciden con el *target* objetivo, se excluye a éstos y sólo se estima a los asistentes “útilmente potencialmente expuestos” (AuPE) por otra parte, el “índice de visibilidad” (V) lo proporciona el número de individuos quienes realmente visualizaron a la marca patrocinadora, por lo que:

$$V = \text{Asistentes realmente expuestos} / \text{Asistentes, siendo } 0 < V < 1$$

La aplicación del índice de visibilidad puede calcularse de dos formas: tomar en consideración un valor global para todos los asistentes o segmentar las áreas de un recinto otorgándole a cada una de ellas valores entre 0 y 1. Lo más importante a destacar en esta fórmula son los “asistentes útiles expuestos” (AuE). El número de AuE se obtiene eliminando de los asistentes a quienes no pertenecen a la población objetivo y a quienes no podrán ver la marca debido a su ubicación espacial alejada al acontecimiento. Lo anterior se deduce a través de la fórmula:

$$\text{AuE} = \text{AuPE} \times V, \text{ para } 0 < V < 1$$

#### b) Percepción

El hecho de que los asistentes estén expuestos a la imagen de la marca patrocinada no garantiza su apropiación, ello dependerá de los siguientes factores (como mínimo puesto a que existen otros elementos asociados a cuestiones económicas y sociales como el precio de los productos y servicios así como el *status quo*):

- El grado de atención del público.
- Los soportes físicos donde se exponga la marca patrocinadora.

- El nivel de implicación de las personas hacia el producto o marca.

La evaluación de la percepción se obtiene al encuestar o entrevistar a los asistentes en una etapa posterior a la realización del evento, para determinar qué tan presente tienen a la marca frente a la competencia.

### c) Comportamiento

Se calculan los cambios en el comportamiento de los consumidores después de los eventos patrocinados, para determinar si aumento su implicación y lealtad hacia la marca. Para su medición se realiza un comparativo entre el número de ventas generados antes y después del patrocinio.

### 3.3.2 Eficacia indirecta

Se deriva de la cuantificación de los impactos alcanzados en los medios de comunicación en cualquier forma de difusión, a esta situación se le denomina medios ganados o ahorrados, porque se logra la presencia de marca en los medios sin invertir directamente en ello. La medición de la eficacia indirecta se realiza a través de un monitoreo de medios para determinar el número de impactos producidos por el evento.

### 3.4 Eficiencia

Por su parte, la eficiencia de un patrocinio, referida como el coste correcto para conseguir los objetivos, se mide calculando el Retorno de inversión (ROI) generado por el evento. Pippa Collett y William Fenton en su libro *The sponsorship handbook: Essential tools, tips and techniques for sponsors seekers* señalan que la ROI se expresa matemáticamente de la siguiente manera:<sup>75</sup>

$$\text{ROI} = (\text{Ganancia de la inversión} - \text{Costos de la inversión}) / \text{Costos de la inversión}$$

La ganancia de la inversión se obtiene al cuantificar la eficacia obtenida del evento patrocinio (número de impresiones, número de asistentes y los intervalos de tiempo en los cuales estuvieron expuestos a los impactos de marca, aumento en las ventas, etc.) y se resta con el costo de la inversión, dando por resultado la utilidad neta, la cual a su vez se volverá a dividir por el

---

<sup>75</sup> Pippa Collett, William Fenton, *The sponsorship handbook: Essential tools, tips and techniques for sponsors seekers*, San Francisco, Ilustrada, 2011, p. 101.

costo de la inversión. Los autores ilustran dicha fórmula con el ejemplo de un ficticio patrocinio, donde la inversión total es de \$80,000 con una ganancia valuada en \$125,000:

$$\text{ROI} = (\$125,000 - \$80,000) / 80,000 = 0.562$$

Por lo tanto el retorno de inversión es de 0.562. Para hacerlo más significativo, muchas personas convierten el resultado del ROI en un porcentaje, usando la siguiente ecuación

$$\text{ROI} = \{(\$125,000 - \$80,000) / 80,000\} \times 100 = 56.25 \%$$

Collett y Fenton indican que normalmente lo anterior se representa como retorno de la inversión del 56.25%, es decir, la inversión inicial del ejemplo se ha recuperado en su totalidad, además de que el porcentaje de los beneficios incrementales se han entregado por la inversión original de los \$ 80.000.

La aplicación del Retorno Sobre la Inversión como metodología para la medición de la efectividad de un patrocinio en el sector empresarial es la más usada frente a otras opciones debido a su practicidad.

### **3.5 Perspectiva de un patrocinador**

Para entender y ejemplificar la visión empresarial con respecto al tema de patrocinios, se expondrá la perspectiva de Raúl Rodríguez Márquez, Director de Relaciones Institucionales de Grupo Modelo, empresa dedicada a la elaboración de cerveza en México.<sup>76</sup> Entre los diferentes giros que Grupo Modelo se dedica a patrocinar los más importantes son:

a) Deportivos: Es el rubro que recibe mayor número de apoyos debido a su gran atracción y poder de convocatoria. Se estratifican los eventos y los públicos objetivos y con base en ello se selecciona una de las trece marcas del Grupo para que sea la patrocinadora. Por ejemplo, en el caso de eventos de golf relacionado con un público de un estrato económico alto se otorga el patrocinio de la marca Premium de Grupo Modelo “Negra Modelo”.

La marca de mayor presencia “Modelo” se relacionada con el futbol, el box y la lucha, mientras que las marcas “Pacífico” y “León” están enfocados al béisbol, porque posee un mayor auge en el occidente y noroeste de la República Mexicana.

---

<sup>76</sup> Raúl Rodríguez Márquez, *Entrevista personal*, 27 de febrero del 2013.



b) Entrenamiento: Siguiendo el mismo modelo de estratificación, el Grupo patrocina conciertos masivos de cantantes y cantautores muy famosos los cuales atraigan a mucha gente.

c) Culturas: Eventos culturales selectivos y con públicos específicos.

Entre los tipos de apoyo ofrecidos por la empresa cervecera se hallan, mayormente recursos económicos y entrega de producto, en algunos casos patrocinan el plan de medios y promoción, y en ciertos casos el mobiliario y equipo del evento. En reciprocidad a ello la empresa obtiene presencia de marca y la distribución de sus productos.

Con respecto a los proyectos artísticos independientes, Grupo Modelo ha patrocinado a través de sus diferentes marcas, tanto a nivel nacional como regional, este tipo de actividades, algunos ejemplos de ello son: la Feria internacional del Libro de Guadalajara, Expo de las Naciones, el Corona Music Fest, concursos de pintura, fomento a ciertas obras de teatro, etc.

Tomando en cuenta que el presupuesto del Grupo para el financiamiento de eventos es limitado se elige solamente determinados proyectos. Los elementos considerados al momento de la elección son:

a) El evento debe de estar dirigido a mayores de edad, porque la empresa comercializa productos con contenido alcohólico.

b) Debe de contar con una planeación estratégica la cual demuestre porque es rentable para la marca la asociación con el proyecto.

c) Entre más público se asegure tendrá el evento, existe mayores posibilidades de ser asignado para recibir un patrocinio.

Por lo anterior, se entiende que el criterio de selección se basa en la manera como un proyecto se relaciona con la identidad e imagen de la empresa. Al finalizar la gestión de un evento, el Grupo mide la rentabilidad que obtuvo su patrocinio, delimitando su retorno de inversión, es decir la cuantificación de la ganancia económica y la difusión obtenida de la marca.

El Director de Relaciones Institucionales de Grupo Modelo señaló la importancia de vincular al sector empresarial con el arte, desde su perspectiva la actividad artística debe llegar a todos los sectores de la población, por este motivo las empresas deberían comprometerse a apoyar a través de diversos medios el incremento del acervo cultural de la sociedad.

En el caso de las alianzas estratégicas del Grupo con los proyectos artísticos independientes, más allá de las cuestiones cuantitativas que se puedan reportar, es en los resultados cualitativos donde la empresa sale ganando al lograr una mayor difusión de los acervos culturales, aprendizaje y mayor sensibilización entre sus consumidores.

Se puede contactar un patrocinio de Grupo Modelo a través de tres medios: solicitarlo en la página web de la empresa, contactar directamente con el área de marketing o establecer conexiones con los grupos involucrados de la empresa por medio de consultorías, agencias de relaciones públicas, relaciones institucionales, etc. Cuando un proyecto es seleccionado, puede estar seguro que contará con todo el apoyo del Grupo, puesto a que el hecho mismo de patrocinar implica un compromiso de la empresa con respecto a la causa a apoyar.

El Licenciado Raúl Rodríguez recomienda a los gestores artísticos independientes interesados en ser patrocinados por cualquier empresa, a 1) justificar muy bien sus proyectos, 2) explicar de qué manera los eventos se vinculan con la marca y 3) enfatizar los beneficios que puede lograr el área de marketing al aliarse con ellos.

### **3.6 Plan estratégico para la obtención de un patrocinio**

Las estrategias comunicacionales que a continuación se proponen ayudarán a definir las tácticas y medios de comunicación que los interesados necesitan implementar para la obtención de un patrocinio el cual permita la gestión de un proyecto artístico independiente.

Cabe destacar que la búsqueda de patrocinio debe realizarse después de la fase del diseño del plan estratégico (véase capítulo 3) de esta manera el gestor contará con el apoyo documental de la estructura del proyecto pretendida llevar a cabo. De esta manera se simplifica la realización del plan de Relaciones Públicas enfocado a la búsqueda de patrocinios.

Las empresas planifican con antelación la posibilidad de otorgar patrocinios a diversos eventos, regularme cada año o seis meses, por lo cual la búsqueda de esta negociación debe realizarse con bastante tiempo de antelación con la finalidad de ser considerado como un potencial evento a patrocinar.

A continuación se propondrán las estrategias claves para la obtención de un patrocinio.

## Estrategia 1: Identificación

Existe cientos de empresas y marcas interesadas en patrocinar un evento, pero no todas son compatibles con el perfil del proyecto artístico independiente, en esta estrategia se busca filtrar la información de todos los posibles patrocinadores para seleccionar a quienes se relacionen mejor con el concepto diseñado.

<b>Objetivo</b>	Investigar e identificar a las empresas dedicadas a crear, comercializar y/o difundir productos o servicios que tengan algún tipo de relación con el proyecto artístico independiente.
<b>Resultados esperados</b>	Elegir de manera adecuada a los posibles patrocinadores y obtener información más detallada con respecto a ellos.
<b>Público</b>	Los organizadores del proyecto.
<b>Tácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Analizar la identidad e imagen corporativa de las empresas dedicadas a crear, comercializar y/o difundir productos o servicios que tengan relación con el proyecto artístico independiente e identificar su compatibilidad con el proyecto.</li><li>– Investigar las estrategias de comunicación promovidas en los últimos seis meses por las empresas seleccionadas (spots publicitarios, relaciones públicas, redes sociales, etc.) para determinar los mensajes comunicativos que difunden a su público y establecer si se relacionan con el tono comunicacional del proyecto.</li><li>– Realizar un seguimiento de medios de cada una de empresas seleccionadas para evaluar su posición en el mercado y las últimas noticias que han generado.</li><li>– Indagar si la empresa se caracteriza por otorgar patrocinados y si es de esta manera, evaluar el giro financiado, evaluar qué tanta difusión le fue concedida al patrocinador durante el evento y cual fueron los acuerdos para lograrlo.</li><li>– Determinar la calidad de la producción artística del proyecto gestionado para elegir el tipo de empresa más acorde a las necesidades y posibilidades del mismo.</li><li>– Con la información recolectada realizar una base de datos</li></ul>

	seleccionando a las empresas con quienes se considere se tendrán mayores posibilidades de negociación.
<b>Recursos</b>	Humanos: Personal dedicado al seguimiento de medios, realización de la investigación y base de datos.  Tecnológicos: Computadora, conexión a internet y línea telefónica.
<b>Evaluación</b>	Base de datos con información actualizada y útil de los posibles patrocinadores.

## Estrategia 2: Propuesta

En esta estrategia se pretende delimitar lo que el proyecto artístico busca de una negociación de patrocinio y lo que ofrece a cambio.

<b>Objetivo</b>	Crear una propuesta de patrocinio usando el material realizado en el diseño del proyecto artístico independiente.
<b>Resultados esperados</b>	Diseñar un documento que señale los beneficios cuantitativos y cualitativos que una empresa puede obtener si decide colaborar como patrocinadora del evento.
<b>Público</b>	Los organizadores del proyecto.
<b>Tácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realizar un cronograma, regularmente las empresas tienen un programa especializado en patrocinios con un presupuesto establecido para otorgarlo cada determinado tiempo, por ello se recomienda investigar las fechas en las cuales se renuevan este tipo de contratos y trabajar conforme a estos plazos.</li> <li>– Se recomienda que la negociación de un patrocinio se contemple llevar a cabo en un periodo de seis meses y se realice a la par que el plan de acción del proyecto.</li> <li>– Antes de contactar con los potenciales patrocinadores es importante delimitar lo que se va a decir y de qué manera. Teniendo como referencia los datos obtenidos en la anterior estrategia, se debe ubicar el estilo de comunicación de cada empresa u organización y con base en ello realizar una</li> </ul>

presentación exclusiva y personalizada para cada una.

La presentación deberá de informar brevemente sobre el proyecto y quiénes son los responsables de él. A continuación se ejemplificara esta táctica con una ficticia exposición artística.

### **Descripción breve del proyecto**

**Nombre:** Exposición de pinturas *Unidos por el Arte*

**Fecha:** Del 7 al 14 de febrero del 2014

**Lugar:** Pendiente

**Objetivo:** Difundir y comercializar las creaciones de la Iniciativa del Joven Talento Artístico Mexicano (IJTAM)

**Responsables:** La organización IJTAM

### **Breve historia de la organización**

Iniciativa del Joven Talento Artístico Mexicano (IJTAM) es una organización independiente fundada por cuatro artistas mexicanos (...) en la Ciudad de México en el año 2005. La organización responde a las necesidades actuales de los jóvenes interesados por difundir y comercializar sus creaciones en diversos espacios. Actualmente esta iniciativa cuenta con más de sesenta colaboradores, los cuales por medio de su esfuerzo y dedicación han logrado diversos logros como son (...).

### **Misión, visión e ideología**

La misión de IJTAM es difundir y comercializar las piezas de los jóvenes creadores mexicanos al público interesado.

Nuestra visión es convertirnos en una organización con alcances internacionales, que exporte a nivel mundial las creaciones de nuestros jóvenes talentos.

### **Ideología**

Iniciativa del Joven Talento Artístico Mexicano (IJTAM) es una organización nacional, apolítica e interesada por la difusión y comercialización de las creaciones de nuestros jóvenes artistas independientes mexicanos. IJTM elimina toda forma de discriminación por razones de raza, color, sexo, género,

orientación sexual, credo, religión y origen étnico o social.

- Dentro de la presentación deberá señalarse de qué manera el proyecto se relaciona con la empresa o marca.

Debido a que la marca "X" se caracteriza por (mención de las características específicas de la organización investigadas anteriormente) consideramos que nuestro proyecto se relaciona perfectamente con su imagen e identidad corporativa, puesto a que los mensajes claves que identifican a nuestro proyecto son: solidaridad, creatividad y libertad.

- Indicar los beneficios cuantitativos y cualitativos que obtendrá la empresa o marca si decide ser patrocinadora del proyecto, se recomienda crear una lista con los objetivos claramente definidos planeados a lograr con la obtención del apoyo económica.

La Exposición de pinturas *Unidos por el Arte* de la Iniciativa del Joven Talento Artístico Mexicano (IJTAM) está dirigido a un público ubicado en un rango de edad de 22 a 45 años, quienes vive en la Ciudad de México, interesado en la actual escena artística mexicana, por lo que la presencia de su marca en nuestro proyecto puede ser una oportunidad para difundir sus productos ante este audiencia.

Tenemos vínculos con diversas revistas y publicaciones que abordan temas artísticos y culturales, tal es el caso de las revistas Marvin, Tempestad, Apolorama, Freim, La Semana de Frente, etc, por lo que al patrocinar nuestro evento obtendría un número comprobable de impactos en estos medios tradicionales y digitales de alcance nacionales.

Teniendo por objetivo la asistencia de cinco mil visitantes, nos comprometemos a medir la eficiencia y eficacia de su patrocinio al término del evento.

- Ofrecer al patrocinador las diferentes alternativas con las cuales puede apoyar al evento.

Nuestro proyecto se complace en mostrarle los diversos paquetes que puede adquirir para apoyarnos.

<b>Patrocinio Oro</b>	<b>Patrocinio Plata</b>	<b>Patrocinio Bronce</b>
<b>25,000 M.N + IVA</b>	<b>15,000 M.N + IVA</b>	<b>5,000 M.N + IVA</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento como patrocinador oficial</li> <li>- Stand en área de exposición</li> <li>- Logo en el sitio WEB de IJTAM</li> <li>- Logo en carteles promocionales</li> <li>- Logo en materiales impresos</li> <li>- Logo en el programa</li> <li>- Mención durante el evento</li> <li>- Mención en entrevistas con diversos medios</li> <li>- Logo en boletines de prensa</li> <li>- Base de datos de los participantes</li> <li>- Cortesías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento como patrocinador</li> <li>- Stand en área de exposición</li> <li>- Logo en sitio el WEB de IJTAM</li> <li>- Logo en carteles promocionales</li> <li>- Logo en materiales impresos</li> <li>- Mención durante el evento</li> <li>- Logo en el programa</li> <li>- Logo en boletines de prensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento como patrocinador</li> <li>- Stand en área de exposición</li> <li>- Logo en sitio el WEB de IJTAM</li> <li>- Mención durante el evento</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendiendo que el área de patrocinios de las empresas tienen demasiadas propuestas se recomienda que la solicitud se envíe por mail en un formato de documento portátil (*.pdf), powerpoint show (*.ppsx) o en una aplicación online tipo prezi.</li> <li>- La presentación debe ser fácil de descargar, atractiva visualmente y de contenido breve y puntual.</li> <li>- Teniendo definido la manera y el modo en se va a presentar el proyecto, se puede proceder a contactar con los posibles patrocinadores.</li> </ul>		

<b>Recursos</b>	Humanos: Personal dedicado a la realización del cronograma y presentación.  Tecnológicos: Computadoras, conexión a internet y un software especializado para el diseño de presentaciones.
<b>Evaluación</b>	Contar con un documento convincente, puntual y formal el cual informe a los posibles patrocinadores los beneficios que obtendrán si deciden crear una alianza estratégica con el proyecto.

### Estrategia 3: Contacto

Existen diferentes maneras de contactar con los posibles patrocinados, del interesado depende elegir la que más se acomode a su gusto y estilo.

<b>Objetivo</b>	Contactar directamente con los patrocinadores elegidos en la anterior estrategia.
<b>Resultados esperados</b>	Realizar un primer acercamiento con los posibles patrocinadores para hacer de su conocimiento el proyecto artístico independiente e invitarlos a colaborar en él.
<b>Público</b>	Posibles patrocinadores.
<b>Tácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contactar con cada uno de los posibles patrocinadores en orden de prioridad e importancia según la lista realizada anteriormente, sin descartar ninguna opción.</li> <li>– Corroborar que no existe un conflicto de intereses entre los posibles patrocinadores.</li> <li>– Contactar con el posible patrocinador por medio de su página web. Muchas empresas tienen en sus sitios de internet una sección especializada en patrocinios, donde el interesado debe descargar un formulario y llenarlo, para ser considerado como candidato a este servicio.</li> <li>– Contactar directamente con el equipo de marketing de la empresa. Mandar la propuesta directamente al mail del área</li> </ul>



	<p>de marketing y corroborar por teléfono si fue recibida con la finalidad de iniciar la presentación vía telefónica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Contratar a alguna organización especializada en la obtención de patrocinios (agencia de RRPP, de recaudación de fondos, etc.), debido que al ser ellos profesionales especializados cuentan con una vasta cartera de contactos que puede facilitar este proceso.</li> <li>– Contactar personalmente con un representante de la empresa u organización. Asistir a eventos donde se asegure la presencia de un representante de la empresa (conferencia, foro, taller, evento de caridad, etc.) y establecer contacto con dicha persona para presentarle el proyecto.</li> </ul> <p>En esta el tipo de contacto es importante que el interesado tenga la información básica de la persona con quien se dirigirá, con la finalidad de tener una referencia que le permita iniciar el diálogo y la presentación de su proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sea cual sea la forma de contacto elegida es importante recordar que los representantes de las empresas u organizaciones en el área de patrocinio se encuentran sobresaturados de ofertas, por lo que se recomienda ser empático, profesional, amable, seguro y original al momento de presentar el proyecto.</li> <li>– Después de presentar el proyecto se debe de esperar entre diez a quince días para obtener una respuesta. De no ser contactado se recomienda hacer una llamada a la empresa para verificar si realmente se interesaron por el proyecto o por el contrario, recibir su negativa para descartarlo de la lista de los posibles patrocinadores. Posteriormente, si es que fue contactado para una siguiente entrevista, se debe de preparar el último paso para la obtención de un patrocinio.</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<p>Humanos: Personal dedicado a contactar a los posibles patrocinadores.</p> <p>Tecnológicos: Computadoras, conexión a internet y línea telefónica.</p>

<b>Evaluación</b>	Interesar a los posibles patrocinadores en financiar el proyecto artístico independiente y acordar una cita para entrar en detalles.
-------------------	--

#### **Estrategia 4: Negociación**

Después de que la idea ha resultado del interés para los posibles patrocinados y se ha llegado a concordar una cita para presentar de manera profesional el proyecto, se recomienda seguir las siguientes tácticas:

<b>Objetivo</b>	Negociar con el potencial patrocinador los mutuos acuerdos y beneficios que generaría una alianza estratégica.
<b>Resultados esperados</b>	Cerrar exitosamente un contrato de patrocinio.
<b>Público</b>	Potenciales patrocinadores.
<b>Tácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Practicar antes de la presentación los puntos clave que enfatizará durante la presentación: el concepto comunicológico del evento, el presupuesto necesario para lograrlo, desglosar la inversión de cada peso invertido, mostrar el plan de medios que se llevará a cabo, cuantificar el posible número de personas y medios asistentes y mencionar los beneficios que recibirá la organización si decide ser patrocinadora.</li> <li>– Prever las preguntas que el interesado pudiera cuestionar durante la entrevista. Se debe de contestar de manera clara y concreta todas las dudas que tengan los posibles patrocinadores. El solicitante debe de partir de la premisa que una empresa u organización involucra su imagen y prestigio al patrocinar un proyecto, por lo que estas entidades económicas deben de asegurar que el proyecto a elegir no representará ningún riesgos y les asegurará una negociación rentable entre costo-beneficio.</li> <li>– Realizar una presentación breve, clara, original y atractiva visualmente, la cual incluya gráficas y estadísticas de los datos cuantitativos del proyecto.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Exponer el proyecto antes los patrocinadores de forma segura, amable y profesional.</li> <li>– Otorgar por escrito el resumen del diseño del plan estratégico del proyecto artístico independiente (véase Capítulo 3).</li> <li>– Se debe establecer entre el patrocinador y el gestor de un proyecto una relación de respeto, confianza y profesionalismo.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Observaciones:</b> El logro de la obtención de un patrocinio puede depender de elementos los cuales no están en las manos del interesado poder controlar, pero cabe destacar los factores comunes que facilitan este proceso: la profesionalidad, una actitud positiva y el modo estratégico con que actué el interesado.</p> <p style="text-align: center;">Es importante que tanto el patrocinador como el patrocinado estén completamente seguros de los acuerdos negociados para regularlos a través de un contrato o convenio el cual ampare legalmente a ambas entidades ante la ley, con el propósito de delimitar los derechos y obligaciones de cada uno frente al proyecto.</p>
<b>Recursos</b>	<p>Humanos: Representantes del proyecto artístico frente a los patrocinadores.</p> <p>Tecnológicos: Discos, USBs y dossiers que contengan la presentación ejecutiva del proyecto.</p>
<b>Evaluación</b>	<p>El éxito de esta estrategia se evaluará con la obtención de un contrato de patrocinio.</p>

**Estrategia 5: Medición y evaluación**

Esta estrategia respalda el trabajo llevado a cabo durante el proyecto artístico independiente al entrega cuentas claras y puntales al patrocinador sobre cómo se hizo uso de su apoyo.

<b>Objetivo</b>	Otorgar los resultados obtenidos del proyecto artístico
-----------------	---

	independiente al patrocinador que colaboró para la realización del proyecto artístico independiente.
<b>Resultados esperados</b>	Demostrar el grado de compromiso gestionado por el proyecto artístico independiente, así como también consolidar una relación profesional con el patrocinador al entregarle resultados medibles sobre su intervención en el evento.
<b>Público</b>	Los patrocinadores quienes financiaron el proyecto artístico independiente.
<b>Tácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entregar al representante de la empresa o marca que patrocinó el evento un informe tanto físico como online acerca de los resultados cuantitativos y cualitativos que obtuvo su patrocinio dentro del evento, así como las métricas usadas para medirlo.</li> </ul> <p>Recordemos que la eficiencia mide el Retorno Sobre la Inversión a través de su fórmula <math>ROI = \frac{\text{Ganancia de la inversión} - \text{Costos de la inversión}}{\text{Costos de la inversión}}</math>, mientras la eficacia cuantifica el número de impactos obtenidos por la marca al formar parte del proyecto artístico independiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Para obtener la información de los resultados logrados se recomienda realizar investigaciones de campos (entrevistas, sondeos y encuestas) para medir el nivel de exposición, percepción y cambio de comportamiento de los asistentes antes y después del evento.</li> </ul>
<b>Recursos:</b>	<p>Humanos: Personal encargado de la investigación de campo para evaluar los resultados del patrocinio.</p> <p>Tecnológicos: Bitácora física y digital de la preparación, gestión y evaluación del evento.</p>
<b>Evaluación</b>	Medición de los resultados obtenidos por el patrocinio en la gestión del proyecto artístico independiente.

Cabe destacar que el patrocinio no es sinónimo de donar, ya que el apoyo otorgado por el área de marketing de cualquier empresa, condicionará al evento a entregar resultados medibles y tangibles. De esta manera tanto la organización como el patrocinador se comprometen a gestionar el proyecto de la mejor manera para la obtención de las metas establecidas.

#### **4. El mecenazgo**

El mecenazgo es la actividad organizada, por la que una persona privada, una empresa o cualquier estructura social, efectúa una aportación económica o material a diversos programas que contribuyan al bienestar social en temas de índole ambiental, educativa, de salud, deportivo, de desarrollo social, cultural o artístico. A diferencia del patrocinio, su objetivo no es obtener resultados económicos inmediatos sino ganar aceptación y prestigio social.<sup>77</sup>

El mecenazgo se ubica dentro de la filantropía empresarial la cual favorece al desarrollo sociocultural de una sociedad y su objetivo se basa en obtener un beneficio de reputación.

Algunas de las características de esta actividad son:<sup>78</sup>

- Se fundamenta en un intercambio fijado contractualmente, según el cual la organización se obliga a entregar dinero, bienes materiales y /o métodos de trabajo a determinada causa, esperando como contraprestación, distintas formas de valoración, consolidación de identidad y reputación corporativa.
- El mecenazgo es una técnica de relaciones con la comunidad, la organización que otorga el apoyo aprende a trabajar con las colectividades locales, sus líderes, sus mediadores y agentes culturales.
- El mecenazgo posiciona de manera original e interesante la imagen de la organización en los medios de comunicación.
- Es una técnica bidireccional de relaciones públicas, durante su efectucción se otorga transparencia al sentido cívico de la organización y contribuye al consenso de los diferentes interlocutores involucrados.

A diferencia del patrocinio, el cual es un servicio que corresponde enteramente al área de marketing de cualquier empresa, el mecenazgo regularmente es una actividad llevada a cabo en las fundaciones. Patricia Carrillo Collard y Mónica Tapia

---

<sup>77</sup> Jordi Xifra, *Técnicas de las Relaciones Públicas*, Barcelona, Editorial UOC, 2007, p. 43.

<sup>78</sup> *Ibíd.*, pp. 219-220.

Álvarez señalan en *El manual para invertir recursos con mayor impacto social*<sup>79</sup> de Alternativas y Capacidades A.C. que en México la palabra fundación se usa para referirse a aquellas organizaciones quienes tienen un patrimonio o fondo invertido para obtener recursos y otorgar donativos a proyectos u organizaciones a partir de sus rendimientos. Las fundaciones se dividen en:

- Canalizadoras: Recaudan o piden recursos a diversas instituciones y lo otorgan a proyectos u organizaciones a través de donativos.
- Operativas: Utilizan los recursos, ya sean suyos o de otros, para destinarlos a sus propios proyectos.

En el Directorio de Fundaciones y Entidades Donantes en México del Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (CEMEFI) del año 2010 se registraron alrededor de 170<sup>80</sup> fundaciones en todo el país, las cuales se dividen en<sup>81</sup>:

- Independientes: Cuentan con un patrimonio enajenado mediante mandato legal, donado por un individuo, familia o grupo de individuos, cuyo rendimiento se destina al objeto social determinado por el donante.
- Familiares: Entidades que realizan donaciones a partir de los rendimientos de un patrimonio familiar enajenado con ese fin, o de donaciones ejecutadas por una misma familia de forma regular. Su consejo directivo o patronato está conformado principalmente por los miembros de dichas familias.
- Empresariales: Organizaciones privadas de carácter filantrópico establecidas y fundadas por una empresa lucrativa de la que son legalmente independientes aunque dependen financieramente de ellas. Las empresas suelen involucrarse en la toma de decisiones sobre las causas a apoyar.

---

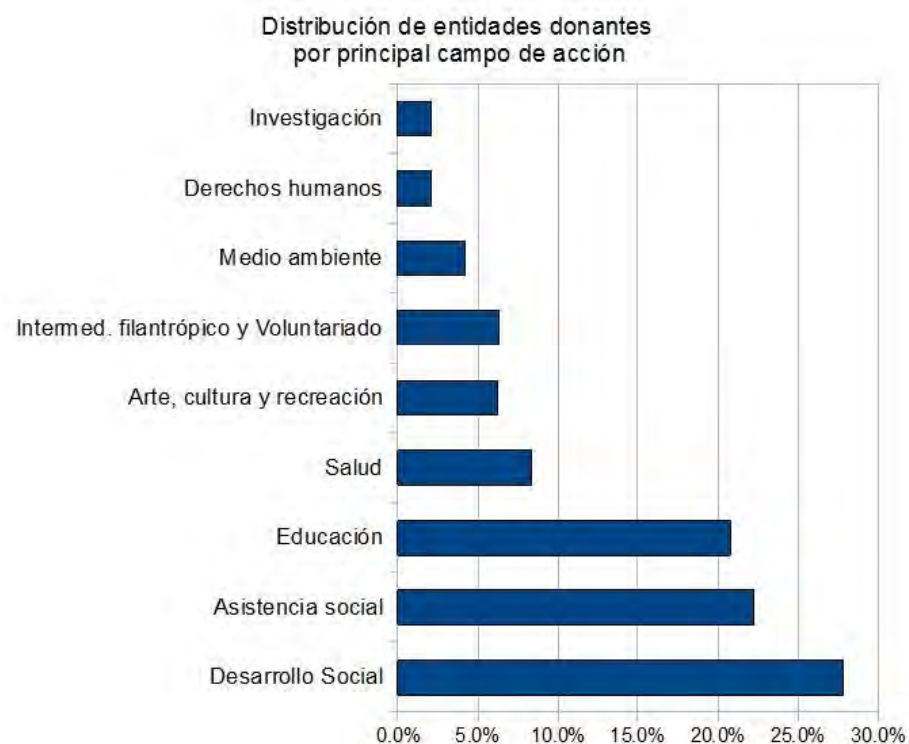
<sup>79</sup> Patricia Carrillo Collard; Mónica Tapia Álvarez, *11 pasos para profesionalizar al donante. Manual para invertir recursos con mayor impacto social*, México, Alternativas y Capacidades A.C, 2010, p. 12-13.

<sup>80</sup> "Directorio de Fundaciones y Entidades Donantes" [en línea], Centro Mexicano para la Filantropía A.C, Dirección URL: <http://www.cemefi.org/servicios/directorio-de-fundaciones-y-entidades-donantes.html> [consulta: 20 de mayo de 2013].

<sup>81</sup> Lorena Cortés Vázquez, "Directorio de Fundaciones y Entidades Donantes", Centro Mexicano para la Filantropía A.C, ponencia presentada en el *VI Encuentro de Donantes Inversión para la Solidaridad en el Momento Actual*, 09 noviembre del 2009 [diapositivas de PowerPoint en línea] Dirección URL: <http://www.cemefi.org/reunion/images/stories/Encuentro/lorenacortes.pdf> [consulta: 20 de mayo de 2013].

- Programas empresariales: Son mecanismos desarrollados por las empresas lucrativas para poder canalizar recurso de manera ágil y directa a una comunidad o a organizaciones de la sociedad civil. El consejo directivo de la empresa decide el destino de los recursos.
- Comunitarias: Buscan beneficiar a una comunidad o región delimitada geográficamente y su objetivo es movilizar recursos para canalizarlos de manera sistemática a organizaciones sociales que se asientan en ella.
- Intermediarias: Constituidas para administrar fondos provenientes de entidades públicas o privadas. De esta forma existe una garantía de que los recursos otorgados por la entidad pública o privada van a ser utilizados eficientemente.
- Operativas: Cuentan con un patrimonio propio y operan directamente programas o servicios sociales vinculados a su objeto social. Los rendimientos de su patrimonio se utilizan exclusivamente para operar sus propios programas, excepcionalmente otorgan donativos a otras organizaciones.
- Internacionales: Entidades independientes que otorgan donativos a organizaciones no gubernamentales y comunitarias, cuentan con oficinas de representación en México y/o hacen donaciones a organismos mexicanos.

Lorena Cortés Vázquez de Díaz directora de Investigación del Centro Mexicano para la Filantropía, señaló en el *VI Encuentro de Donantes. Inversión para la solidaridad* llevada a cabo en el Ciudad de México en el año 2009, la distribución gráfica de las organizaciones donantes dividida por los campos de acción dedicadas a apoyar:



**Imagen 6**

**Fuente: Centro Mexicano para la Filantropía A.C**

Tomando como referencia la gráfica anterior se puede afirmar que menos del siete por ciento de las fundaciones mexicanas se dedican a otorgar mecenazgos en el ámbito de arte, cultura y recreación. Entre las organizaciones de la Ciudad de México que destacan por otorgar apoyos a este ámbito se encuentran:

<b>FUNDACIÓN JÚMEX*</b>	<p>Fundada en el año 2001 con el propósito de promover la producción, reflexión y conocimiento a nivel internacional del arte contemporáneo, fundación/colección Júmex cuenta con un extenso programa de exposiciones, patrocinios y becas para generar nuevas propuestas institucionales de apoyo a la cultura, de investigación curatorial y de pensamiento crítico sobre el arte contemporáneo internacional.</p> <p>Dicha fundación ofrece estímulos económicos con un monto máximo de 400 mil pesos a individuos e instituciones comprometidas con la producción, investigación y divulgación del arte contemporáneos</p>
-------------------------	--



	<p>aplicados en las siguientes categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producción de exposiciones.</li> <li>▪ Publicaciones: investigación, edición o impresión.</li> <li>▪ Programas educativos: coloquios, seminarios, mesas redondas.</li> <li>▪ Intercambios y residencias.</li> </ul> <p>*Cabe señalar, aunque la ubicación de la Fundación Júmex se encuentre en el Estado de México, sus apoyos tienen un alcance nacional entre los que incluye a la Ciudad de México.</p>
<p><b>FOMENTO CULTURAL <i>BANAMEX</i></b></p>	<p>Fomento Cultural Banamex es una iniciativa creada en el año de 1971, como parte de los programas de compromiso social de la organización financiera Banamex. Dicho fomento tiene como interés principal promover, preservar y difundir la cultura mexicana.</p> <p>Las actividades emprendidas por este organismo no lucrativo están fundamentadas en un esquema de investigación y son desarrolladas por un equipo de trabajo profesional especializado en cinco coordinaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposiciones</li> <li>• Publicaciones</li> <li>• Programa de apoyo al arte popular</li> <li>• Restauración y conservación</li> <li>• Servicios educativos</li> </ul>
<p><b>FUNDACIÓN BBVA BANCOMER</b></p>	<p>Creada en el año de 1990 está asociación civil da seguimiento a las iniciativas sociales del grupo financiero BBVA Bancomer, entre sus líneas de acción destaca su apoyo a actividades artísticas, educativas y culturales de forma directa o a través de otorgamiento de apoyos económicos a creadores, académicos,</p>

	<p>gestores e instituciones. Su labor se ha caracterizado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar el arte contemporáneo</li> <li>• Invertir en proyectos innovadores de pequeña y mediana escala.</li> <li>• Formular nuevos públicos</li> <li>• Dar continuidad a iniciativas destacadas por su calidad, crecimiento e impacto social.</li> </ul> <p>Consolidada como una plataforma de promoción, esta fundación encausa y promueve el trabajo de artistas e investigadores mexicanos orientados a las artes escénicas, artes visuales, arte en medios y publicaciones.</p>
<p><b>PATRONATO DE ARTE CONTEMPORÁNEO A.C</b></p>	<p>El Patronato de Arte Contemporáneo A.C es una Organización sin fines de lucro fundada en el año 2000, la cual tiene por objetivo contribuir a la comprensión, enriquecimiento y difusión de las diferentes manifestaciones artísticas contemporáneas de los talentos mexicanos a través de la creación de un fondo integrado por esfuerzos voluntarios de un grupo interdependiente de profesionales y especialistas comprometidos con el arte y la cultura actual.</p>
<p><b>FUNDACIÓN GRUPO MÉXICO</b></p>	<p>Fundación creada por Grupo México, la cual promover programas de índole social, ambiental y cultural, con el objetivo de fomentar el desarrollo social de las comunidades cercanas a las unidades de operación el Grupo.</p> <p>Alguno de los objetivos culturales de esta fundación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la difusión artística y cultural, dentro y fuera de México.</li> <li>• Fomentar el desarrollo y conocimiento del</li> </ul>

	<p>arte popular.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al rescate, conservación y restauración del patrimonio histórico, arquitectónico y artístico de nuestro país.</li> <li>• Respalda actividades artísticas y culturales las cuales promuevan y fortalezcan la creatividad, identidad y diversidad de sus comunidades; incrementando la oferta cultural en zonas marginadas de México.</li> <li>• Apoyar al talento mexicano en todas las áreas culturales y artísticas.</li> </ul>
<p><b>Fundación Alfredo Harp Helú</b></p>	<p>Fundación creada en el año 2000 por el empresario Alfredo Harp Helú, brinda diversos estímulos a artistas populares, productores y emprendedores para que sean un factor de cambio en sus comunidades, mejorando su nivel de vida y ayudando a difundir los más altos valores culturales del país.</p> <p>La fundación Alfredo Harp Helú ha brindado apoyo a diversos artistas e instituciones quienes han demostrado a través de sus propuestas como contribuyen al desarrollo de la sociedad.</p>
<p><b>Fundación Televisa</b></p>	<p>Organización dependiente de la compañía privada mexicana de medios de comunicación Grupo Televisa, encargada de desarrollar programas educativos, ambientales y culturales.</p> <p>Alguno de los proyectos artístico apoyados por esta fundación son: Zona MACO 2013, tres ediciones consecutivas de festival Transito México (2009, 2010 y 2011 respectivamente), diversas colecciones fotográficas, etc.</p>

En algunos casos, el mecenazgo otorgado en las fundaciones se les denomina “Patrocinio”, pero debido a las características antes señaladas en esta tesis se le seguirá denominando “Mecenazgo”.

#### 4.1 Plan estratégico para la obtención de un mecenazgo

##### Estrategia 1: Delimitar las necesidades del proyecto

Los interesados en solicitar un mecenazgo para la gestión de un proyecto artístico independiente deben de seguir un protocolo, el cual consiste en concursar en las convocatorias estipuladas por cada fundación, pero antes de realizar dicha acción se necesita delimitar las objetivos deseados a cubrir con el financiamiento cotizado.

<b>Objetivo</b>	Organizar el material realizado en el diseño del proyecto artístico independiente para establecer los resultados que se esperan de la obtención de un mecenazgo.
<b>Resultados esperados</b>	Establecer las necesidades que requiere cubrir el proyecto para facilitar la investigación y búsqueda de posibles mecenas.
<b>Público</b>	Los organizadores del proyecto artístico independiente.
<b>Tácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer un presupuesto aproximado sobre cuánto dinero se necesita invertir para la realización del evento.</li> <li>-Desglosar el presupuesto por áreas (por ejemplo: administración, pago a artistas, utilería, rentas, materiales, etc.) y detallar las funciones que desempeñará cada una en el proyecto.</li> <li>- Realizar un cronograma que señale los plazos en que se prevé hacer uso del apoyo económico.</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<p>Humanos: Personal dedicado a la realización del presupuesto y cronograma.</p> <p>Tecnológicos: Computadora, conexión a internet y línea telefónica.</p>
<b>Evaluación</b>	Creación de un documento donde se especifique puntalmente los objetivos a los que desea llegar un proyecto artístico y la inversión económica requerida para lograrlo.

## Estrategia 2: Contacto con los mecenas

Cada fundación tiene un protocolo definido para otorgar financiamiento a los interesados, la mayoría comparten puntos comunes, los cuales le dan al gestor independiente un esbozo general sobre lo que las organizaciones solicitan.

<b>Objetivo</b>	Tener un primer acercamiento con las organizaciones que otorgan mecenazgos en la Ciudad de México para la realización del proyecto artístico independiente.
<b>Resultados esperados</b>	Seguir los lineamientos de las instituciones escogidas como posible mecenas con el objetivo de ser elegidos en su proceso de selección.
<b>Público</b>	Posibles mecenas.
<b>Tácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Investigar el perfil de las diversas instituciones localizadas en el Distrito Federal especializadas en otorgar mecenazgos al sector cultural y artístico.</li><li>– Hacer un primer contacto con la institución a través de su página de internet. El sitio online de cada fundación informa las fechas de recepción de las propuestas a evaluar.</li><li>– Corroborar que los plazos de recepción, evaluación y otorgamiento de la fundación sean acordes con las fechas planeadas para llevar a cabo el proyecto artístico independiente (se recomienda realizar la búsqueda de un mecenazgo con seis meses de anticipación).</li><li>– Descargar, en la misma página de internet de la fundación, el formato de solicitud de apoyo, de no encontrarlo mandar un correo electrónico a la institución solicitándolo.</li><li>– Llenar correctamente los datos pedidos en la solicitud y seguir las indicaciones de entrega al pie de la letra.</li></ul> <p>Por lo general a las fundaciones les interesa conocer de sus solicitantes los siguientes datos:</p> <p><b>Datos de la organización:</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre de la organización</li><li>▪ Figura legal</li><li>▪ Misión</li><li>▪ Visión</li><li>▪ Historia</li><li>▪ Si la organización está autorizada para expedir recibos deducibles de impuestos</li><li>▪ Los reconocimientos, logros o premios obtenidos</li><li>▪ Los vínculos de la organización con otras asociaciones, empresas y organizaciones.</li><li>▪ Áreas de oportunidad de la organización</li><li>▪ Datos del contacto</li></ul> <p><b>Datos del proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Objetivos del proyecto</li><li>▪ Cobertura y área geográfica donde se llevara a cabo el proyecto.</li><li>▪ Público al cual va dirigido</li><li>▪ Breve descripción del proyecto</li><li>▪ Datos de los responsables</li><li>▪ Delimitación del tipo de apoyo solicitado</li><li>▪ El uso que se le dará a los fondos otorgados</li><li>▪ Si la organización ha recibido anteriormente algún otro tipo de mecenazgo y, siendo de este modo, establecer por qué institución, el monto y los resultados obtenidos.</li><li>▪ Métricas que se usarán para evaluar los resultados</li></ul>
--	---

	<p>del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Al igual que en la búsqueda de patrocinios, algunos mecenas solicitan una presentación de la propuesta en donde se dé a conocer el proyecto, se recomienda que la solicitud se envíe por mail y en un disco el cual contenga la presentación digital ya sea en formato de documento portátil (*.pdf), powerpoint show (*.ppsx) o en una aplicación online tipo prezi.</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<p>Humanos: Personal dedicado a la investigación de los posibles mecenas y a la realización de la presentación del proyecto artístico independiente.</p> <p>Tecnológicos: Computadoras, conexión a internet, un software especializado para el diseño de presentaciones.</p>
<b>Evaluación</b>	<p>Esta estrategia demostrará su efectividad si el proyecto artístico independiente es elegido para la siguiente fase de selección.</p>

### Estrategia 3: Marcando la diferencia

Las propuestas de mecenazgos son evaluadas por comités especializados quienes dictaminan sus decisiones con base a diversos criterios.

<b>Objetivo</b>	<p>Trabajar sobre los puntos clave que evalúan los comités especializados de las organizaciones.</p>
<b>Resultados esperados</b>	<p>Ser elegidos por la organización de quien se solicita su apoyo para obtener un mecenazgo.</p>
<b>Público</b>	<p>Los integrantes de los comités especializados.</p>
<b>Tácticas</b>	<p>La siguiente lista señala los puntos que evalúan los comités especializados para otorgar un mecenazgo a los proyectos artísticos independientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Excelencia:</b> Se analiza la excelencia de los procesos planeados llevar a cabo en la realización del proyecto (Véase Capítulo 3). Es decir, se evalúa la planificación que se seguirá, su eficiencia y eficacia, así como las herramientas y técnicas</li> </ul>

planeadas a usar antes, durante y después de la gestión.

– **Objetivos:** Se determina qué tan acordes son los objetivos del evento con los de la fundación. Por ello el proyecto debe señalar de qué manera impactará, mejorará y enriquecerá la visión artística, cultural y social del sector poblacional al que va dirigido.

– **Viabilidad del proyecto:** Se analizan las características y las condiciones técnicas y operativas con las cuales opera la organización solicitante, de esta manera, la fundación prevé si es capaz o no de cumplir los objetivos de su plan estratégico.

Así mismo se toma en cuenta si el proyecto planea crear condiciones de sustentabilidad con su implementación y otros impactos benéficos que pueda generar en la sociedad.

– **Profesionalismo:** Se toma en consideración la planificación del proyecto y su rigor de investigación, compromiso y calidad, esto genera confianza a la fundación encargada de otorgar el mecenazgo.

– **Experiencia profesional:** Se analiza la experiencia artística de las personas quienes colaboran en la organización, entre más proyectos de la misma índole les respalden, se da por hecho que contará con mayor capacidad y conocimientos en el ámbito y por ende, garantizará una correcta gestión del proyecto propuesto.

– **Originalidad:** Se evalúa si el proyecto es o no es innovador, en él el interesado debe exponer porque su proyecto se diferencia de los otros, puede traer a colación, por ejemplo: la innovación en el tratamiento de un tema en particular, implementación de nuevas técnicas artísticas, creación de un nuevo concepto o corriente, gestión de una perspectiva artística la cual no ha tenido la suficiente difusión, etc.

Se debe de justificar correctamente el elemento que hace único y diferente al proyecto artístico independiente, de esto dependerá si se hace merecedor o no del apoyo de un



	mecenazgo por parte de la organización.
<b>Recursos</b>	Humanos: Todo el personal del proyecto artístico. Tecnológicos: Computadoras y conexión a internet.
<b>Evaluación</b>	Cerrar legalmente la negociación de un mecenazgo.

#### **Estrategia 4: Entrega de resultados**

Posteriormente una vez concluido el proyecto artístico independiente, es importante consolidar una relación profesional con el mecenas que invirtió en el proyecto para asegurar su participación en futuras ocasiones.

<b>Objetivo</b>	Otorgar los resultados obtenidos del proyecto artístico independiente al mecenas que colaboró en la realización del proyecto artístico independiente.
<b>Resultados esperados</b>	Entregar cuentas claras y puntuales al mecenas sobre cómo se usó su apoyo.
<b>Público</b>	Los mecenas que financiaron el proyecto artístico independiente.
<b>Tácticas</b>	Entregar al representante de la organización que condesciendo el mecenazgo un informe tanto físico como online acerca de los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos por el proyecto, así como las métricas usadas para medirlos. Se recomienda realizar investigaciones de campos (entrevistas, sondeos y encuestas) para medir el nivel de apropiación del público con el proyecto.
<b>Recursos</b>	Humanos: Personal encargado de la investigación de campo para evaluar los resultados obtenidos por el mecenazgo.  Tecnológicos: Bitácora física y online de la preparación, gestión y evaluación del evento.
<b>Evaluación</b>	Medición de los resultados obtenidos por el mecenazgo en la gestión del proyecto artístico independiente.

Trabajar con base a las estrategias propuestas incrementa las posibilidades de ser asignado, por parte del comité especializado en evaluar las solicitudes de cualquier fundación, para recibir el mecenazgo el cual facilitará la gestión del proyecto artístico independiente. Si la propuesta es elegida, corresponderá al asesor del programa correspondiente ponerse en contacto con el beneficiario y juntos determinar los detalles administrativos y legales a seguir a partir de ese momento.

Al igual que el patrocinio, el mecenazgo es una actividad estratégica, pero a diferencia de primero, sus motivaciones principales es la promoción de valores y la creación de relaciones sociales con la comunidad, por ello al ser una actividad la cual tiene como objetivo lograr un impacto social positivo en la sociedad, la obtención de un apoyo económico para la gestión de un proyecto artístico independiente por parte de alguna fundación es la perfecta alianza estratégica que puede lograr un gestor independiente en la Ciudad de México, debido a que tanto el beneficiario como el mecenas tienen objetivos comunes: crear, impulsar y difundir el arte.

# Conclusión general

En este trabajo de investigación queda demostrado como los gestores artísticos independientes de la Ciudad de México pueden obtener beneficios y facilidades laborales al hacer uso de la herramienta comunicacional denominada Relaciones Públicas, en específico de los servicios de patrocinio y mecenazgo, encaminados a la búsqueda y obtención de un financiamiento el cual permita la realización de un proyecto artístico independiente.

Cabe destacar que el campo de acción de las Relaciones Públicas dentro del sector artístico independiente es una cuestión contextual y dinámica: Las organizaciones artísticas a través del diseño de un plan estratégico tienen la posibilidad de analizar, negociar y determinar alianzas con diversas entidades corporativas.

Vincular los intereses empresariales con el de los gestores artístico, es una tarea que de ser llevada adecuadamente ofrecerá beneficios a ambas entidades: Por una parte, las empresas y organizaciones quienes otorgan un soporte económico o material a este tipo de actividades podrían adquirir diversas ventajas competitivas, entre las que destacan: presencia de marca, difusión de productos o servicios, fidelización de los consumidores, aumento de ventas, beneficios de reputación, deducción de impuestos, entre otras.

Por otro lado, el sector artístico independiente obtiene beneficios económicos los cuales, bien administrados, le facilitan la realización de proyectos dedicados a la creación, producción y difusión del arte, ofreciendo de esta manera conocimientos, valores y reflexiones los cuales ayudan a la sociedad a mejorar social, educativa y culturalmente.

Incentivar este tipo de prácticas permiten al sector artístico independiente de la Ciudad de México llegar a su principal objetivo: la auto sustentabilidad y a su vez, contribuye a la generación de ganancias económicas empresariales, especialmente, a las pequeñas y medianas empresas quienes pueden aprovechar este tipo de actividades para dar a conocer sus productos y servicios. La inversión en un patrocinio o mecenazgo es la herramienta más eficiente y eficaz frente a otros tipos de difusión.

Los apoyos que reciba el sector artístico independiente de la Ciudad de México por parte de diversas empresas u organizaciones deben ser considerados como

oportunidades para crear relaciones a largo plazo con los diversos públicos que confluyen en un mismo contexto, lo cual permitirá crear continuamente nuevas circunstancias las cuales mejorarán y consolidarán este sector.

Cabe destacar la necesidad de comenzar a profesionalizar la actividad del gestor artístico independiente en la Ciudad de México, para que la planificación de los proyectos que llegue a realizar cuente con una investigación y análisis que lo avalen. Delimitar el qué, dónde, cuándo, quiénes y cuánto a través de una metodología sustentable, le otorgará enormes beneficios administrativos y organizativos al proyecto.

El contar con una planificación estratégica para la gestión de un proyecto artístico independiente facilitará el contacto con los patrocinadores o mecenas, porque el dialogo entre ambas entidades se dará bajo los mismos términos y conceptos. Simplificar el otorgamiento de datos cuantitativos y cualitativos a los públicos objetivos, es una acción la cual se convertirá en un referente para futuras negociaciones.

El gestor artístico debe de entender la lógica del mercado en la cual convergen las empresas y organizaciones, comprender sus objetivos y metas, así como su orientación a la búsqueda de resultados, con base en ello, debe de planificar diversas estrategias para contactar, justificar y demostrar a estos agentes económicos, porque el proyecto deseado a realizar es el más rentable e innovador.

Así mismo cabe destacar que el arte es uno de los legados más importantes de la humanidad, por ello, el sector dedicado a su creación, producción y difusión, no debe de ser manejado en el ámbito de la caridad, por el contrario, debe ser reconocido como la división económica en el cual se sea transformado en estos últimos años, la cual ha adquirido una gran importancia social, económica y cultural a nivel mundial.

El arte se ha ganado a pulso su lugar dentro de la esfera económica internacional, demostrando ser un importante generador de ganancias económicas, creador de fuentes de empleos y movilizador de numerosas exportaciones e importaciones.

En el caso de México, el análisis de la empresa Innventas (la primer plataforma de venta de arte y diseño por internet de este país) basado en el número de canales de distribución nacional e internacional, ventas promedio, así como en los compradores privados, formales e informales, estima que el mercado de arte en esta área geográfica genera 132 millones de dólares al año, del cual 36 por ciento de las personas quienes

compran arte se ubican en el Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara.<sup>82</sup> Enrique Galván Ochoa en su columna *Dinero* del periódico La jornada, agrega que el negocio de este sector se mueve principalmente entre 2 mil 500 galerías, 30 casas de subasta nacionales, 5 casas de subasta internacionales, 50 corredores de arte o *dealers* y exposiciones temporales.<sup>83</sup>

Por lo anterior, se deriva que el arte en México es un potencial mercado en expansión y con muchas oportunidades de crecimiento, por lo tanto, delimitar las estrategias para incentivar a este sector dependerá de las alianzas creadas entre los sectores interesados. Las Relaciones Públicas son una de las herramientas más poderosa con la cual cuenta un gestor artístico independiente para contactar a diversos públicos quienes le permitan la realización de sus objetivos en este contexto de economía global altamente competitivo.

Un nuevo esquema sobre la creación, producción y difusión de arte converge ante la interrelación de nuevas herramientas y entornos pragmáticos y flexibles a nivel mundial, los cuales permiten la unión de diversos actores, quienes anteriormente se habían definido como no compatibles, lo anterior crea puentes comunicacionales que incentivan y mejoran las alianzas estratégicas entre ellos, es decir se logra que todos los participantes involucrados en un proyecto trabajen en un objetivo común y obtengan beneficios tanto generales como individuales, en donde todos salgan ganando.

---

<sup>82</sup>S/A, *Lanzan primera plataforma de venta de arte y diseño por Internet en México* [en línea], WEB INNVENTAS WORLDWIDE S.A. DE C.V. & PENGOTECH S. de R.L. de C.V., Dirección URL: <http://www.innventas.com/quienes-somos/prensa/> [consulta: 30 de junio del 2013].

<sup>83</sup> Enrique Galván Ochoa, "Dinero" [en línea], México, *La jornada*, 28 de junio de 2013, Dirección URL: <http://www.jornada.unam.mx/2013/06/28/opinion/006o1eco> [consulta: 30 de junio del 2013].

## Material consultado

- ALARICO GÓMEZ, CARLOS; GÓMEZ DELGADO, AMÍLCAR, *Gerencia de Relaciones Públicas Y Protocolo*, Venezuela, Editorial CEC, 2005, 153 pp.
- ALMANSA MARTÍNEZ, ANA, *Relaciones públicas y gabinetes de comunicación*, España, Universidad de Málaga, 2005, 132 pp.
- ASUAGA, CAROLINA (Coord.) *Las artes escénicas y las ciencias económicas”, Un encuentro no casual: cultura, ciencias económicas y derecho*, Uruguay, Fundación de Cultura Universitaria, 2009, 131 pp.
- BALCÁZAR NAVA, PATRICIA, *et al.*, *Investigación cualitativa*, México, Universidad Autónoma del Estado de México, 2005, 239 pp.
- BOIRY PHILIPPE A., *Las relaciones públicas o la estrategia de la confianza*, España, Gestión 2000, 1998, 107 pp.
- BUTTERICK, KEITH, *Introducing Public Relations: Theory and Practice*, Londres, SAGE Publications, 2011, 240 pp.
- CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, DAVID, *La cara interna de la comunicación en la empresa*, Madrid, Visión Libros, 2010, 246 pp.
- CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, DAVID, *Manual de Relaciones Públicas*, España, Editorial Visión Libros, 2007, 323 pp.
- CARRETÓN BALLESTER, MA. CARMEN, *Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna de la Banca Española*, España, Netbiblo, 2007, 193 pp.
- CARRILLO COLLARD, PATRICIA; TAPIA ÁLVAREZ, MÓNICA, *11 pasos para profesionalizar al donante. Manual para invertir recursos con mayor impacto Social*, México, Alternativas y Capacidades A.C, 2010, 106 pp.
- CERVERA FANTONI, ÁNGEL LUIS, *Comunicación total*, España, ESIC, 2008, 468 pp.
- COHEN BEN, GREENBURG JERRY, *Double Dip: Lead with Your Values and Make Money Too*, Nueva York, Simon & Schuster, 1998, 304 pp.
- COHEN, GERALD J., *La naturaleza de la función directiva*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1991, 449 pp.
- COLLETT, PIPPA; FENTON, WILLIAM, *The sponsorship handbook: Essential tools, tips and techniques for Sponsors seekers*, San Francisco, Ilustrada, 2011, 264 pp.
- CRUZ VÁZQUEZ, EDUARDO (Coord.), *Economía cultural para emprendedores: Perspectivas*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, 2010, 322 pp.
- ENRIQUE JIMÉNEZ, ANA M., *La Planificación de la Comunicación Empresarial*, Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona, 2008, 109 pp.
- ESCORSA CASTELLS, PERE; VALLS PASOLA, JAUME, *Tecnología e innovación en la empresa: Dirección y gestión*, España, Ediciones Universitat Politècnica de Catalunya, 2003, 344 pp.
- ESTERKIN, JOSÉ E., ESTERKIN, JOSÉ D, *La administración de proyectos en un ámbito competitivo*, Buenos Aires, Thomson Learning, 2007, 164 pp.
- FAGA, HÉCTOR A., RAMOS MEJÍA, MARIANO E., *Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*, México, Ediciones Granica S.A, 2006, 2da edición, 116 pp.

- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, ESTEBAN; JUNQUERA CIMADEVILLA, BEATRIZ; DEL BRÍO GONZÁLEZ, JESÚS ÁNGEL, *Iniciación a los negocios. Aspectos directivos*, España, Editorial Paraninfo, 2008, 696 pp.
- FERNÁNDEZ VALIÑAS, RICARDO; URDIAIN FARCUG, RODOLFO, *Publicidad: un enfoque latinoamericano*, México, Thomson, 2004, 179 pp.
- FRADIN, DENNIS B., *Samuel Adams: The Father of American Independence*, EE.UU, Houghton Mifflin Harcourt, 1998, 182 pp.
- FULLANA, CARMEN; PAREDES, JOSÉ L., *Manual de contabilidad de costes*, Madrid, Delta Publicaciones, 2006, 540 pp.
- GAN, FEDERICO, *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*, Barcelona, Editorial UOC, 2007, 404 pp.
- GETINO, OCTAVIO, *Las industrias culturales en la Argentina: dimensión económica y políticas públicas*, Argentina, Ediciones Colihue SRL, 1995, 378 pp.
- GUZMÁN DE REYES, ADRIANA PATRICIA, et. al., *Comunicación Empresarial*, Bogotá, Universidad de La Sabana, 2006, 227 pp.
- HERRANZ YBARRA, PILAR; SIERRA GARCÍA, PURIFICACIÓN (Dir.), *Psicología Evolutiva I. Vol. II. Desarrollo Social*, Madrid, Editorial UNED, 2005, 399 pp.
- HIEBERT, RAY ELDON (ed.) *Precision public relations*, New York, Longman, 1988, 396 pp.
- JENKS CHRIS, *Culture*, Londres, Routledge, 1993, 182 pp.
- KRIEGER, MARIO, *Sociología de las organizaciones*, Buenos Aires, Pearson Education, 2001, 561 pp.
- LÓPEZ LITA, RAFAEL; Francisco Fernández Beltrán; Ángeles Durán Mañes (eds.), *La prensa local y la prensa gratuita*, España, Universitat Jaume I, 2002, 367 pp.
- MARTÍN VARGAS, MARÍA DOLORES (coord.), *El lenguaje de las artes plásticas: sensibilidad, creatividad y cultura*, España, Ministerio de Educación y Ciencia, 2005, 204 pp.
- MARTÍNEZ GUILLEN, MARÍA CARMEN, *La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2003, 336 pp.
- MÍGUEZ GONZÁLEZ, MARÍA ISABEL, *Los públicos en las relaciones públicas*, Barcelona, Editorial UOC, 2010, 194 pp.
- MIRANDA MIRANDA, JUAN JOSÉ, *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental*, Bogotá, MM Editores, 2005, 5ta edición, 436 pp.
- NIKOLAEVICH TOLSTOÏ, LEV, *¿Qué es el arte?*, Editorial MAXTOR, 2012, 240 pp.
- PÁEZ DARÍO; ADRIÁN JOSÉ ANTONIO, *Arte, Lenguaje y Emoción*, España, Editorial Fundamentos, 1993, 205 pp.
- PALENCIA-LEFLER, MANUEL, *90 técnicas de relaciones públicas: Manual de Comunicación Corporativa*, Barcelona, Profit Editorial, 2008, 528 pp.
- PALMA MARTOS, LUIS, *Diccionario de Teoría Económica, Volumen 3*, España, Editorial del Economista, 2010, 251 pp.

- PANTOJA, JORGE (coord.), *Más gobierno y más sociedad civil Foro La “Cultura Independiente en la Ciudad de México”*, México, CONACULTA, 2013. 135 pp.
- PELLETTIERI, OSVALDO (Ed.) *Roberto Arlt: dramaturgia y teatro independiente*, Argentina, Editorial Galerna, 2000, 188 pp.
- PINO MORA, GEORGINA, *Las Artes Plásticas*, Costa Rica, EUNED, 2005, 11va reimpresión de la 1era edición, 2005, 177 pp.
- PULIDO RODRÍGUEZ, RODRIGO, BALLÉN ARIZA, MARGARITA, ZÚÑIGA LÓPEZ, FLOR S., *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. Teorías, procesos, técnicas*, Colombia, Universidad Cooperativa de Colombia, 2007, 142 pp.
- REYES PONCE, AGUSTÍN, *Administración moderna*, México, Editorial Limusa, 2004, 227 pp.
- RODRÍGUEZ ARDURA, IMMA, *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*, Barcelona, Editorial UOC, 2007, 344 pp.
- RODRÍGUEZ ARDURA, IMMA (Coord.) *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona, editorial UOC, 2006, 464 pp.
- RODRÍGUEZ, DARÍO, *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile, 6ta edición, 233 pp.
- S/AUTOR, *Manual: Gestión de proyectos. Dirección y gestión de empresas*, España, Editorial Vértice, 2008, 130 pp.
- SALÓ, NÚRIA, *Aprender a comunicarse dentro de las organizaciones*, Barcelona, Editorial Paidós, 2005, 122 pp.
- SÁNCHEZ HERRERA, JOAQUÍN; PINTADO BLANCO, TERESA (Coord.), *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*, Madrid, ESIC Editorial, 2009, 333 pp.
- SÁNCHEZ VÁZQUEZ, ADOLFO, *Las ideas estéticas de Marx*, México, Ediciones Era, 1965, 136 pp.
- SORIANO SORIANO, CLAUDIO L. (Dir. De la colección), *Biblioteca de manuales prácticos de marketing, La estrategia básica de marketing (Vol. 6)* Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1989, 188 pp.
- TORREALBA LÓPEZ ÁLVARO, FERRER GISBERT PABLO, *Cuadernos de Ingeniería de Proyectos III: Dirección, Gestión y Organización de Proyectos*, España, Editorial UPV, 2000, 238 pp.
- THROSBY, DAVID, *Economía y cultura*, México, Consejo Nacional Para la Cultura y las Artes, 2008, 270 pp.
- UKMAN, LESA, *IEG’s Complete Guide to Sponsorship: Everything you need to know about Sports, Arts, Events, Entertainment and Cause Marketing*, IEG Ing, Chicago, 1998, 154 pp.
- URRUTIA FERNÁNDEZ, PAULINA, *Guía para la gestión de proyectos culturales*, Chile, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2009, 75 pp.
- VILLAFÁÑE, JUSTO, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1999, 352 pp.
- XIFRA, JORDI, *Técnicas de las Relaciones Públicas*, Barcelona, Editorial UOC, 2007, 308 pp.



## Material consultado en internet

- Rubén Aguilar, *La cultura en el presupuesto del Distrito Federal* [en línea], México, animalpolítico.com, 1 noviembre 2011, Dirección URL: <http://www.animalpolitico.com/blogueros-lo-que-quisodecir/2011/11/01/la-cultura-en-el-presupuesto-del-distrito-federal/> [consulta: 10 de agosto de 2012].
- Corbett Gerard, *A Modern Definition Of Public Relations* [en línea] 1ero de Marzo del 2012, Dirección URL: <http://prdefinition.prsa.org/index.php/2012/03/01/new-definition-of-public-relations/>, [Consulta: 02 de enero del 2013].
- S/A, *Cave of Altamira and Paleolithic Cave Art of Northern Spain* [en línea], United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), World Heritage Centre, Dirección URL: <http://whc.unesco.org/en/list/310> [Consulta: 18 de abril de 2013].
- Arleen Rodríguez Derivet, *Las canciones no cambian el mundo, pero pueden hacerlo mejor* [en línea], 03 de enero del 2005, Dirección URL: <http://www.rebelion.org/noticia.php?id=9511> [Consulta: 18 de abril de 2013].
- Mario Santucho, *Aspiraba a ser guerrillero, porque era la forma más plena de ser humano* [en línea] septiembre de 1999, Dirección URL: <http://www.zurrondelaprendiz.com/entrevistas/aspiraba-ser-guerrillero-porque-era-la-forma-mas-plena-de-ser-humano> [Consulta: 18 de abril de 2013].
- “Cultura”. En el *Diccionario de la Real lengua española*. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. URL: <http://www.rae.es/drae/srv/search?id=UitBPncv8DXX2pzUHdVB%7CpIvibrAavDXX2gn6qTEU> [Consulta: 2 de mayo del 2013]
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, *Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*, [en línea], p. 16, Argentina, Dirección URL: [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/images/UNESCOCulturalandCreativeIndustriessguide\\_01.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/images/UNESCOCulturalandCreativeIndustriessguide_01.pdf) [consulta: 18 de abril de 2013].
- “Proyecto, ta”. En el *Diccionario de la Real Lengua Española*. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. URL: <http://lema.rae.es/drae/?val=proyecto> [Consulta: 2 de mayo del 2013]
- “Directorio de Fundaciones y Entidades Donantes” [en línea], Centro Mexicano para la Filantropía A.C, Dirección URL: <http://www.cemefi.org/servicios/directorio-de-fundaciones-y-entidades-donantes.html> [consulta: 20 de mayo de 2013].
- Lorena Cortés Vázquez, “Directorio de Fundaciones y Entidades Donantes”, ponencia presentada en el *VI Encuentro de Donantes Inversión para la Solidaridad en el Momento Actual*, 09 noviembre del 2009 [diapositivas de PowerPoint en línea] Dirección URL: <http://www.cemefi.org/reunion/images/stories/Encuentro/lorenacortes.pdf> [consulta: 20 de mayo de 2013].
- S/A, *Lanzan primera plataforma de venta de arte y diseño por Internet en México* [en línea], WEB INNVENTAS WORLDWIDE S.A. DE C.V. & PENGOTECH S. de R.L. de C.V.,

Dirección URL: <http://www.innventas.com/quienes-somos/prensa/> [consulta: 30 de junio del 2013].

- Enrique Galván Ochoa, "Dinero" [en línea], México, *La jornada*, 28 de junio de 2013, Dirección URL: <http://www.jornada.unam.mx/2013/06/28/opinion/006o1eco> [consulta: 30 de junio del 2013].