

**Secretaría de Turismo de la Ciudad de México**

**en alianza con**

**Universidad del Claustro de Sor Juana**

**Curso**

***Diseño y Gestión de Eventos  
Culturales***



# Diseño y gestión de eventos culturales

## IMPARTIDO POR SANDRA ONTIVEROS MELGAR

### Cuadernillo de trabajo

---

#### Los agentes culturales

Es toda persona o grupo que realiza labores relacionadas con la cultura (creadores, gestores, investigadores, productores, formadores, difusores, intérpretes, etc).

Puede intervenir en las políticas culturales y juega un papel diferente dependiendo de la coyuntura social, política y económica del momento.

Deben ser mediadores entre los ciudadanos y las políticas culturales que organizan el sector, tanto en el ámbito público como privado. La existencia de una variada red de agentes culturales está relacionada directamente con el desarrollo social, cultural y económico de una comunidad.

Se organizan conforme a la reglamentación y legislación de cada estado, así como de los diferentes países.

#### Funciones

Estas cambian de acuerdo con la sociedad en la que se insertan, quedan establecidas de acuerdo a las políticas culturales del momento. Las principales son:

- Analizar e interpretar la realidad social del momento, así como dar respuesta a sus necesidades a través de la organización de servicios.
- Posibilitar y canalizar la participación de los miembros de la comunidad.
- Crear espacios de opinión en relación con diversos temas que les afectan.
- Canalizar demandas desde la sociedad civil hacia la administración.

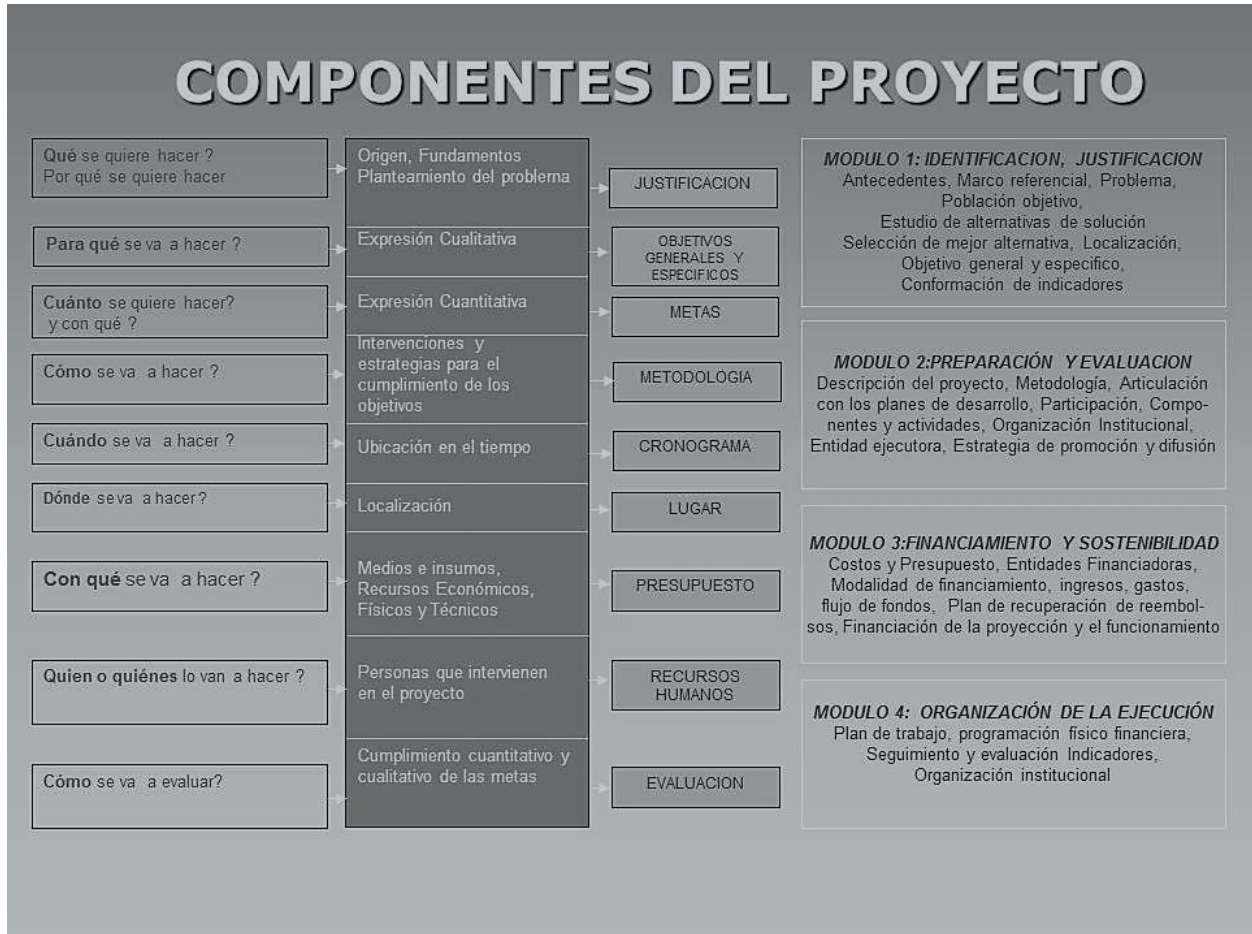
Figura 1

Áreas de intersección entre los agentes



## La ruta de los proyectos culturales

Para poder tener una idea más clara de la totalidad de un proyecto revisaremos el siguiente esquema, el cual contiene las preguntas básicas para ordenar los componentes de cada acción a realizar.



2

A continuación, resuelve las siguientes preguntas brevemente, con respecto a tu proyecto o idea:

### Modelo de las 9 cuestiones

¿Qué se va a hacer?

¿Para qué se va a hacer?

¿Cuánto se quiere hacer?

¿Cómo se va a hacer?

¿Cuándo se va a hacer?

¿Dónde se va a hacer?

¿Con qué se va a hacer?

¿Quiénes lo van a hacer?

¿Cómo se va a evaluar?

# El diseño del proyecto cultural

## Plan, programa, proyecto. (glosario)

Es conveniente tener claros algunos conceptos antes de realizar la estructura del proyecto.

PLAN: es la suma de programas que buscan objetivos comunes.

- Ordena los objetivos generales
- Disgrega en objetivos específicos que van a constituir a su vez los objetivos generales de los programas

PROGRAMA: conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos.

- Establece prioridades de la intervención
- Identifica y ordena los proyectos
- Define el marco institucional y asigna los recursos a utilizar

PROYECTO: consiste en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para alcanzar objetivos específicos, dentro de los límites de un presupuesto y un periodo dados. (ONU, 1985)

OBJETIVO: es la situación que se desea obtener al final del periodo de duración del proyecto, mediante la aplicación de recursos y la realización de las acciones previstas. Los objetivos específicos deben decirnos qué y cómo hacerlo.

### TIPOS DE OBJETIVOS:

- Generales: suelen ser vagos, por ello de difícil ejecución y evaluación
- Específicos: son los objetivos generales traducidos a otros de mayor concreción, pueden ser operables con menos dificultad y son fácilmente evaluables.

### CÓMO REDACTAR LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Verbo en acción + variable a modificar + criterio de modificación + aplicación

EJEMPLO: conseguir + un incremento de público + en la próxima exposición + mediante un plan de medios eficiente.

ESTRATEGIAS: la estrategia define cómo hacemos las cosas para conseguir una finalidad, es decir, los criterios de actuación.

Son evaluables según su capacidad de contribuir al logro de los objetivos.

Dentro de las estrategias podemos diferenciar las de método, tiempo, costos, espacios, contenidos, tamaño, participación, comunicación, etc., según el tipo de proyecto.

METAS: esclarecen cuánto, dónde y cuándo se efectuarán los objetivos, de tal suerte que las actividades y acciones se puedan establecer. Hacen que los objetivos adquieran un carácter operativo.

ACTIVIDADES: son el conjunto de operaciones de un proyecto, son la fase concreta que ayuda a materializarlo. Se muestran al público y deben ser consecuentes con el contexto, los contenidos y los objetivos.

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

**BENEFICIARIOS O DESTINATARIOS:** conjunto de personas a las que se destina el proyecto, se denomina población-meta.

- Beneficiarios directos: son para los que se concibe el proyecto.
- Beneficiarios indirectos: aquellos que reciben impactos positivos de la realización del proyecto, aun cuando no se hayan tenido en cuenta en el momento de la toma de decisiones.

**EFFECTOS E IMPACTO:** efecto es todo comportamiento o acontecimiento del que puede razonablemente decirse que ha sido influido por algún aspecto del programa o proyecto.

Los efectos constituyen resultados de las acciones llevadas a cabo por el proyecto y se verifican durante o después del mismo. Tienen que ser previstos y positivos.

Impacto: se define como un resultado de los efectos de un proyecto.

## Entrelazando los conceptos

Es momento de aplicar los conceptos, redacta el objetivo general de tu proyecto, cuando hayas terminado, redacta en la siguiente tabla al menos dos objetivos específicos, dos estrategias para cada uno, dos metas, y tres actividades.

5

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES

## Análisis de viabilidad

El análisis de la viabilidad se diseña para determinar, dado el ambiente del proyecto, si será acertado y pertinente. Un análisis de la viabilidad se puede conducir para un proyecto con un énfasis en viabilidad financiera, integridad ambiental, la aceptabilidad cultural, o la factibilidad política. Es una determinación en cuanto a la probabilidad del éxito.

Los análisis de la viabilidad se utilizan para presentar un acercamiento o una serie de alternativas, y ofrecer la dirección de la toma de decisión basada en el clima en el cual el proyecto se desarrollará. Puede centrarse en varios aspectos de un proyecto. Las fuentes para el contenido en un análisis de la viabilidad vienen con la investigación, la discusión, y se pueden arraigar en evidencia anecdótica en la manera prevista por los que han trabajado en esfuerzos similares, o los que sean afectados en última instancia por el resultado del proyecto.

### Ambiente Del Proyecto

Financiero: esta sección describe el clima financiero en el cual el proyecto será desarrollado y en cuál ejecución será puesta. Esto puede incluir el presupuesto de la organización total y el potencial de los recursos disponibles.

El análisis físico de la viabilidad del ambiente: debe incluir una descripción del ambiente que rodea el proyecto, incluyendo las localizaciones físicas para el desarrollo y la puesta en práctica.

Las descripciones socioculturales: en y alrededor de la comunidad del proyecto, son otro aspecto a considerar, ya que afectan directamente el desarrollo y la puesta en práctica del proyecto.

## CONOCIENDO EL ENTORNO DEL PROYECTO

### PEST

El análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST), es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición potencial y dirección a seguir. Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; utiliza cuatro perspectivas que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones, lo cual facilita dilucidar la orientación de proyectos de mayor magnitud o relacionados directamente con la comunidad o audiencia. El PEST es muy útil para hacer el FODA pero nunca al contrario.

### FODA

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que el nivel horizontal analiza los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las **Fortalezas** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las **Oportunidades** son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las **Debilidades** son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las **Amenazas** son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que, llegado el caso, puede ser necesario diseñar estrategias adecuadas para poder sortearlas.

## Obtención de datos

Considerar los aspectos del PEST y el FODA nos permite tener un contexto claro previo a la justificación del proyecto, a continuación, enlista los datos que son de relevancia para tu proyecto.

7

### ANALICEMOS LA VIABILIDAD DEL PROYECTO

Con respecto a los elementos mencionados anteriormente, explica al menos dos aspectos de la viabilidad de tu proyecto.

Elemento	Condiciones



## Justificación

### SU IMPORTANCIA

A la hora de elaborar esta parte del proyecto, se deberá:

1. Explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución;
2. Justificar por qué este proyecto que se formula, es la propuesta de solución más adecuada o posible para resolver ese problema

### PARA QUÉ SIRVE

Cada proyecto tiene razones propias que motivan, explican o justifican por qué debe realizarse, aquí se trata de exponer los principales argumentos para que el proyecto cumpla con las metas que plantea.

La justificación puede sustentarse en el impacto social que produzca, cuando implique beneficios colectivos, como una fiesta patronal o la publicación de un libro, también pueden invocarse razones estrictamente culturales, como en una investigación sobre el patrimonio, o en un proyecto de gastronomía regional, por citar sólo dos ejemplos; son igualmente válidas las razones personales para realizar el proyecto, como un ciclo de presentaciones artísticas, una exposición individual.

Pero en todos los casos conviene exponer las razones particulares que justifiquen de manera convincente, por qué el proyecto debe realizarse, tal y como está planteado.

### PARA LA JUSTIFICACIÓN SON NECESARIOS

- Argumentos de tipo jurídico: la finalidad del proyecto se ajusta a un imperativo legal
- Argumentos de tipo ideológico: ideas y conceptos que guían la finalidad del proyecto
- Argumentos de tipo histórico: hechos pasados que avalan nuestro proyecto
- Argumentos de tipo político programático: las finalidades como consecuencia de una política o programa cultural definido
- Argumentos de tipo sociológico: conceptos y situaciones que justifican la intervención

### DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Textos legislativos básicos (Constitución, estatutos, etc.) y leyes específicas (convenciones, declaraciones, acuerdos de tipo internacional, nacional, local, etc.).

Políticas culturales y actuaciones existentes en otras realidades territoriales (declaraciones, manifiestos, opiniones de entidades y expertos, etc.).

Estudios sociológicos, de mentalidades, de hábitos, de consumo, etc. Estados de opinión, niveles de sensibilización social, etc.

## Borrador de justificación

Este ejercicio consta de un borrador de la justificación del proyecto y un listado de los documentos que podemos consultar para fundamentar nuestros argumentos.

Borrador (10 líneas)

Listado de documentos a consultar

## La planeación en el tiempo. Cronograma

El método de ruta crítica es un proceso administrativo de todas las actividades componentes de un proyecto, que debe desarrollarse durante un tiempo determinado y a un costo óptimo. La aplicación del método de la ruta crítica, abarca desde los estudios iniciales para un proyecto determinado, hasta la planeación y operación de sus instalaciones. Es aplicable y útil en cualquier situación en la que se tenga que llevar a cabo una serie de actividades relacionadas entre sí, para alcanzar un objetivo determinado.

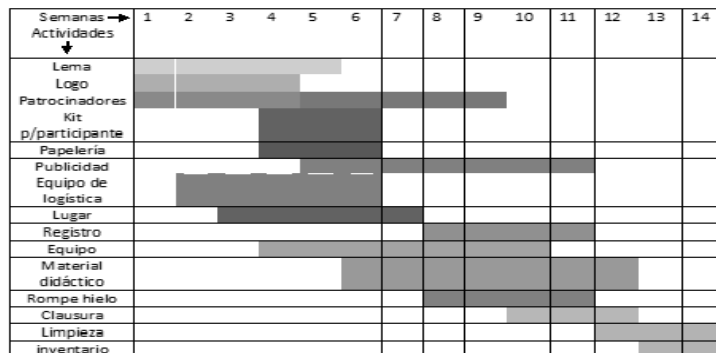
### ¿QUÉ MUESTRA?

- La imagen general de todo el proyecto
- Nos ayuda a evitar omisiones y contradicciones en la planeación de actividades
- Esto logra que el proyecto sea llevado a cabo con un mínimo de tropiezos, a medida que se presentan circunstancias imprevistas.

Con una estimación realista acerca del tiempo que requerimos para cada una, podremos definir claramente las etapas de cumplimiento y distribuir las labores de los responsables.

En el diseño del proyecto se han de indicar, de forma concreta y precisa, cuáles son las actividades a ejecutar, y deben explicarse la forma en que se organizan, se realizan y coordinan; de tal suerte que su interrelación no sufra gran desajuste.

DIAGRAMA DE GANTT: para la calendarización existen diversas gráficas de apoyo en la programación; la más conocida es el cronograma o diagrama de Gantt, que es de muy fácil comprensión, lo cual también implica limitaciones.



Existen diversas opciones entre las cuales elegir:

### DIAGRAMA DE HITOS

Es una herramienta simple para la representación gráfica del desarrollo de un plan de proyecto. Consiste en una tabla que relaciona los hitos con la fecha de inicio y/o finalización de los mismos. Esta técnica tiene como ventajas la simplicidad y la facilidad de preparación.

### PERT (PROGRAM EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE Ó TÉCNICA DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS)

Permite que se identifiquen todas las actividades clave, necesarias para terminar un proyecto, clasificarlas en orden de dependencia, y calcular el tiempo de terminación de cada actividad. Las actividades están interrelacionadas en una secuencia lógica en el sentido que algunas de ellas no pueden comenzar hasta que otras se hayan terminado.

### MÉTODO ABC (ANALYSIS BAR CHARTING)

Otro método es el ABC (Analysis Bar Charting), que es usualmente empleado por la empresa manufacturera. Sin embargo, se ha ajustado perfectamente para los servicios, pues mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentando el uso de recursos, así como organizando las relaciones de los responsables de las diferentes tareas.

Existen programas de software que facilitan el trabajo, entre ellos están:

- Project de Office
- Ganttproject.biz
- Mind manager

### Practicando el cronograma

En la siguiente tabla ejercita las reglas de la ruta crítica, utilizando las actividades del ejercicio anterior.

Semana actividad	1	2	3	4

## Presupuesto

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros, con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una organización para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados.

De modo que sea más sencillo calcular el presupuesto y especialmente, planear los distintos tipos de ingresos, se presta mayor atención en comprender los siguientes conceptos.

### PRESUPUESTO DETALLADO POR PARTIDAS

- Ingresos previstos y su procedencia: lo que ya calculamos y quién lo otorgará.
- Partidas propias: nuestras aportaciones.
- Fondos adicionales: subvenciones, ayudas, prestaciones, aportaciones, donaciones, otros.
- Ingresos previstos: taquillaje, venta de productos, cuotas, abonos, derechos, alquileres, sorteos y otros.
- Gastos previstos y su destino: enlistamos las deudas y a quién debemos, además de programar cuándo las pagaremos.
- Costos fijos o estructurales: personal, funcionamiento de la organización, impuestos, mantenimiento general, etc.
- Costos variables en función de la actividad: personal contratado expresamente, pagos por la actividad, comunicación, difusión, etc.

12

El presupuesto responde, en el modelo de las 9 cuestiones, a la pregunta "¿Con qué?", que hace referencia a los recursos necesarios (físicos, técnicos y económicos, que podremos recopilar en un presupuesto).

Para generar confianza en términos económicos, tanto al interior de la organización como al exterior, o bien, para tener seguridad en un futuro, se debe ser congruente en el manejo del presupuesto en cada proyecto, pero también en la proyección financiera; no basta con tener los recursos para realizar el proyecto actual, sino también, tener una reserva que nos permita empezar el siguiente.

Es importante tener un plan financiero y no dejarlo al azar, sumado a una fortaleza fiscal en dos sentidos: tener al día las declaraciones y pagos (si es que así se trabaja) y, tener claro si podemos obtener recursos exentando impuestos a la iniciativa privada. Esto nos da un cumplimiento consistente, es decir, alcanzamos un grado de organización benéfico para nuestros proyectos.

A continuación, se presenta un ejemplo de desarrollo de presupuesto para organizaciones culturales, siempre comenzando con los ingresos y después los egresos. Cada organización o proyecto cambiará o eliminará los rubros expuestos dependiendo de su naturaleza, el tiempo de su duración, su tamaño; sin embargo, es una buena guía para controlar el presupuesto.

INGRESOS

	Unidad	Mes	TOTAL
APORTES PROPIOS			
FONDOS CONCURSABLES			
PATROCINIOS (aportes no monetarios)			
AUSPICIOS			
VENTA DIRECTA: entradas, merchandising, etc.			
VENTA PUBLICIDAD			
OTROS INGRESOS			
TOTAL			

EGRESOS

CONCEPTO / ITEM HONORARIOS / REMUNERACIONES	Unidad	Mes	TOTAL
1. Honorarios que se pagarán de forma periódica			
Responsable ejecución proyecto			
Profesionales, investigadores, etc.			
Equipo producción, etc.			
2. Remuneraciones que se pagarán sólo una vez			
Profesionales especialistas			
Consultores			
Artistas, etc.			
GASTOS OPERACIONALES **			
3. Traslados y estadías			
Pasajes y Tasas			
Alojamiento			
Manutención			
Locomoción: pasajes micro, metro, taxi, etc.			

Transporte: equipos, materiales, personal, etc.			
Alimentación equipo de trabajo			
<b>4. Comunicación</b>			
Telefonía fija y móvil			
Internet			
Arriendo de equipos de comunicación: fax, teléfonos, etc.			
<b>5. Difusión</b>			
Diseño			
Producción imprenta			
Mensajería			
Publicidad, etc.			
<b>6. Material oficina e informática</b>			
Papelería			
<b>7. Publicaciones</b>			
Edición de textos			
Material de apoyo			
<b>8. Arriendos</b>			
Equipos, infraestructura, vehículos, etc.			
<b>9. Autorizaciones</b>			
Permisos			
Derechos de autor, etc.			
<b>GASTOS DE INVERSIÓN **</b>			
<b>10. Adquisición de bienes</b>			
Subtotal			
<b>IMPREVISTOS O RIESGOS (máx. 7-10%)</b>			
<b>IMPUESTOS</b>			
<b>TOTAL</b>			

# Calculando el presupuesto

Considerando la naturaleza del proyecto, se realiza una lista detallada de los recursos (humanos y materiales) que se requieren para llevarlo a cabo, posteriormente, se cotiza cada uno para tener una idea aproximada del costo real.

Concepto	Costo

15

Es importante que al final se sumen las cantidades para obtener el subtotal, al que hay que agregarle de un 7-10% de riesgos y el presupuesto vigente (hasta ahora 16% de IVA).

## Medios y difusión

La campaña de comunicación, o también conocida como campaña de difusión, es la serie de decisiones que se toman para la selección y uso de los medios, los cuales permiten comunicar el mensaje a la audiencia meta de manera óptima y eficiente en costo.

Para la preparación del plan se requiere conocer las ventajas y desventajas de todos los medios, de tal suerte que podamos obtener mayor rendimiento en el tipo y forma de inserción, el manejo de tiempos y horarios o la intensidad y frecuencia en ciertas fechas.

Para decidir cómo organizaremos nuestros recursos, tales como tiempo, presupuesto y medios de comunicación, es necesario responder a las siguientes preguntas:

- **¿Quién?** El tipo de consumidores debe ser coherente con la estrategia de mercadotecnia y debe ser específico.



- **¿Cómo?** Tipos de medios a usar, presupuesto disponible, método de distribución por medio, región y tipo de consumidor cultural.
- **¿Qué?** Objetivos en términos de alcance y frecuencia; qué porcentaje del grupo de consumidores se quiere obtener y con qué número de mensajes.
- **¿Cuándo?** Definir los criterios y prioridades de la campaña, para determinar si el esfuerzo de medios está relacionado con el consumo estacional del mercado, a proyectos especiales como el lanzamiento de nuevos productos o servicios, campañas de aniversario, inauguraciones, etc.
- **¿Dónde?** En la mezcla de cada medio se debe definir en cuál, es necesario realizar un esfuerzo regional especial.
- **¿Qué tanto?** Existen diversas estrategias en cuanto a la intensidad, tales como la intermitente, constante o de pulso.
- **Duración ¿Cuánto?** Se puede jugar con tiempos específicos o versiones no comunes.

Una plantilla de gran utilidad para la conformación de nuestra campaña de comunicación es la siguiente:

Ejemplo:

Fecha de inicio: jueves 1° de marzo de 2018

Duración: del 1° de marzo al 31 de julio de 2018

Título: El Romanticismo de Felipe Villanueva en el S-XIX

Producto: cursos de piano para principiantes, cursos para profesionales y asesorías, recitales de piano por parte de los alumnos, conferencias de historia de música y arte

Medio: *Folleto*

Plaza (lugar)	Medio Especifico	Distribución	Medidas Duración	Costo x Anuncio	Núm. Anuncios x sem.	Total de Anuncios	Costo Total
Naucalpan, Edo. Méx Parque Naucalli	Folleto	Foro Felipe Villanueva, Casa de la Cultura, Ágora, Foro Sor Juana y dentro del periódico ecos	Tamaño carta	\$1.00	100	4,000	\$4,000

La plantilla se debe utilizar para cada medio que deseamos emplear, de tal forma que se tenga a la vista, tanto el total de medios, el costo y la duración de la campaña.

ENSAYEMOS EL USO DE MEDIOS DEL PROYECTO.

Plaza (lugar)	Medio Especifico	Distribución	Medidas Duración	Costo x Anuncio	Núm. Anuncios por semana/mes	Total de anuncios	Costo Total

17

## Evaluación del proyecto

La evaluación es un proceso sistemático mediante el cual se obtiene la información necesaria sobre los resultados.

### ¿PARA QUÉ SIRVE?

- ✓ Valoración de la trayectoria y los resultados de un proyecto cultural.
- ✓ Conocer la medida en que los objetivos del proyecto se han cumplido.
- ✓ Saber en qué medida el proceso de producción ha sido el óptimo.
- ✓ Instrumento útil en la toma de decisiones sobre el mismo proyecto o en futuras convocatorias.

### ¿PARA QUÉ SE EVALÚA?

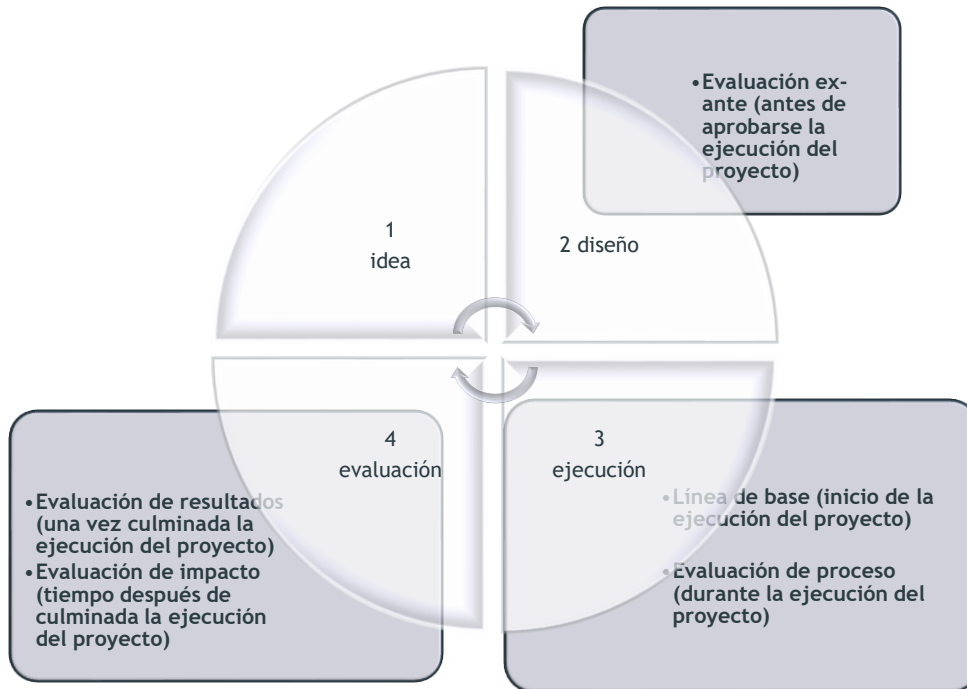
Para mejorar

Para justificar nuevas propuestas

Para tomar decisiones institucionales

Como un acto de mecánica administrativa

## MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN



18

## LOS INSTRUMENTOS

Existen diversas formas para registrar los resultados y así poder comprobar la eficacia de nuestras acciones y decisiones. Entre ellas están:

- Registros: censos, estadísticas existentes, actas de reuniones, documentos de trabajo de orden interno. Documentos que reflejan información útil para la evaluación.
- Mediciones: conteo de personas, talonarios de ventas de entradas, ingresos y gastos, etc. Métodos que suele aplicar el propio equipo para obtener información cuantitativa.
- Encuesta: de opinión, de hábitos, etc., conveniente para conocer qué es lo que piensan las personas y usuarios del proyecto, a través de técnicas de muestreo o a la totalidad. Puede ser cuantitativa o cualitativa.
- Entrevista personal: método cualitativo que se basa en las opiniones de personas seleccionadas al azar, elegidas por su capacidad de visión sobre el tema tratado.
- Entrevista grupal: método para percibir la opinión, posicionamiento, información, etc., de una comunidad, a partir de la selección aleatoria o con variables controladas de un grupo reducido.
- Observación: depende de la capacidad de percepción y del punto de vista del observador, suele ser complemento de los otros métodos.

## Evaluemos

A continuación, has un listado de los posibles instrumentos de evaluación para presentar los resultados del proyecto, explicando su elección.



## Del diseño a la ejecución

### Aspectos legales

Los aspectos legales de la gestión y la producción cultural, son una cuestión de importancia mayor en el desarrollo de la actividad cultural que se da en las naciones.

Corresponden con la doble naturaleza de los sujetos implicados: sujetos de derecho público, de un lado, y entidades, instituciones y sujetos de derecho privado de otro.

En general:

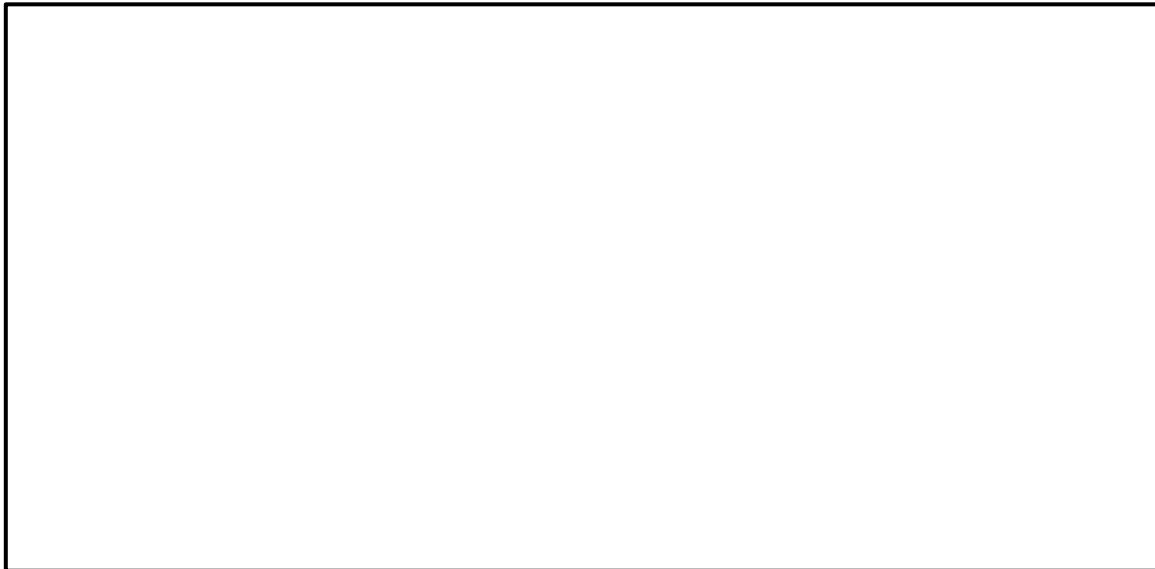
- Leyes constitucionales, municipales, delegacionales e institucionales

- Organización jurídica. Formas de organización, personalidad jurídica (AC, SC, Fundaciones, SA), tomando en cuenta su clasificación, sabiendo la comparación y sus requisitos básicos
- Impuestos nacionales, estatales y municipales
- Contratos de trabajo y convenios
- Factores legales para la protección de derechos de autor
- Permisos para uso de espacios públicos en la delegación o el municipio
- Seguros de gastos médicos

Es recomendable que cada uno de dichos aspectos se realice por escrito, firmados, bajo la supervisión de un especialista y acompañados de las copias de identificación oficial vigente de los implicados.

## Pensando en los aspectos legales

A continuación, realiza un borrador mencionando todas aquellas acciones que tengan implicaciones legales a considerar dentro del proyecto.



20

## Estructura organizativa y recursos humanos

Los recursos humanos de una organización son los capitales de energía física e inteligente, de los que son propietarios cada una de las personas que forman parte de la organización, y que aportan en mayor o menor cantidad y calidad a la misma. Los recursos humanos son la principal fuente de recursos a utilizar para mejorar los niveles de competitividad de la organización.

El conocimiento radica básicamente en las personas, que son, el capital más importante de la organización. Al mismo tiempo, ese capital tiene un alto índice de movilidad, ya que las personas pueden cambiar de organización desplazando su conocimiento de un entorno productivo a otro.

La gestión de los recursos humanos se realiza en un determinado modelo de organización. Se entiende por organización a un conjunto de personas que se agrupan de manera consciente para la consecución de un determinado fin u objetivo. Los factores que definen a una organización son los siguientes:

- Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo
- Distribución de roles y tareas a realizar
- División de la autoridad y del poder formal
- Duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un objetivo
- Sistema de comunicación y coordinación interna
- Criterios de evaluación y control de resultados

De cara a la constitución de una organización son de reseñar las siguientes etapas:

- Definición de la misión de conjunto (vocación, objetivos, planes). Los objetivos se cuantifican. La vocación es un deseo
- Distribución de funciones o unidades de actividad principal (fraccionamiento y departamentalización)
- División en niveles (responsabilidades y poderes formales, organigramas)
- Operatoria de integración del conjunto para compensar las divisiones (procedimientos de coordinación)
- Estructuración de actividades individuales (división de tareas, descripción de trabajos, reglas)

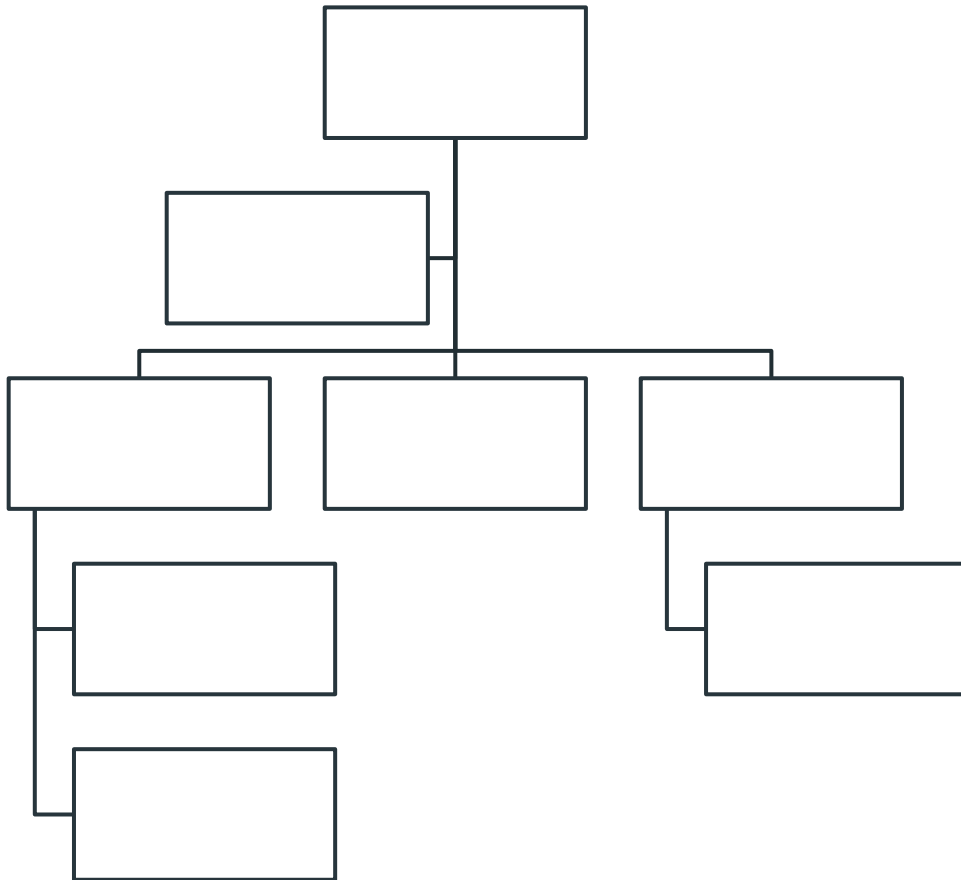
En toda organización el organigrama es un elemento importante, ya que refleja de forma sencilla los diferentes niveles de la organización, sus flujos jerárquicos, la distribución de responsabilidades y la situación de cada persona integrante de esa organización en relación al conjunto de la organización.

Se han de tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Estructura de la organización formal
- Análisis de los límites y posibilidades de la organización
- Comparación de las realidades de las organizaciones cogestoras del proyecto
- Número de personas necesarias para el desarrollo del proyecto
- Criterios y forma de selección de personal. Orientaciones generales del tratamiento de los recursos humanos
- Circulación de la información
- Nivel de formación permanente que pretende ofrecer a nivel interno y externo
- Condiciones de trabajo (reglamento interno)
- Etapas identificables que pueden situar la organización en el momento presente

## ORGANIGRAMA DEL PROYECTO.

En el siguiente esquema, ordena a los integrantes del equipo de trabajo de tu proyecto, ya sean directos o indirectos. Si hacen falta recuadros, dibújalos.



22

## Requerimientos técnicos e infraestructura

Disponer de instalaciones apropiadas es fundamental: talleres para producir, estudios de grabación, salas insonorizadas para ensayar, escenarios de filmación, espacios grandes para montar espectáculos, mecanismos y plataformas logísticas para distribuir, oficinas para dirigir y administrar, redes de salas para la exhibición o almacenes comerciales correctamente distribuidos a lo largo del país, y bien localizados en los centros de las ciudades para llegar al consumidor cultural.

Para las pequeñas organizaciones es conveniente realizar un estudio de la infraestructura necesaria para poder llevar a cabo sus acciones, con el fin de dar cumplimiento cabal a cada uno de los objetivos que establezcan tanto a corto como a largo plazo.

Una herramienta útil es la tabla que se presenta a continuación, donde grosso modo se sugieren algunos aspectos a considerar.

<b>RELACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS NECESARIAS EN LOS DIFERENTES ASPECTOS Y MOMENTOS DEL PROYECTO</b>	
Espacios - locales	
Mobiliario - instalaciones	
Equipamiento tecnológico, informático, maquinaria, etc.	
Material técnico propio de las actividades	
Material administrativo y otros	
<b>DOMINIO DE PROPIEDAD</b>	
Propio	
Alquiler	
Compra	
Préstamo / intercambio	
Otros	
<b>PREVISIÓN DE MOVILIDAD, ADAPTABILIDAD Y POLIVALENCIA</b>	
<b>PREVISIÓN DE MANTENIMIENTO</b>	
Responsabilidad	
Localización	
Temporalidad	
<b>MÉTODOS DE CONTROL DE LAS INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPO TÉCNICO</b>	
Indicadores de eficiencia en el uso de las infraestructuras	
Mecanismos de evaluación	
Temporalidad	

**Necesidades del proyecto**

A continuación, realiza un listado de los requerimientos del proyecto, esto es de gran ayuda para ir conformando el presupuesto.

- \*
- \*
- \*
- \*
- \*
- \*
- \*
- \*
- \*
- \*



## Alianzas estratégicas

Podemos definir las alianzas estratégicas como acuerdos de cooperación entre dos o más organizaciones o actores sociales, con el fin de contribuir al fortalecimiento de la misión y objetivos de cada organización. Los miembros de la alianza se benefician a través del diálogo, la identificación de objetivos comunes, y el intercambio de recursos tangibles e intangibles con el fin de desarrollar nuevos proyectos, productos o servicios en conjunto, los cuales no podrían ser ejecutados a través de una gestión individual.

Tienen su origen en el ámbito empresarial, como respuesta a los cambios del entorno económico que requiere nuevas herramientas para enfrentar la globalización y la competitividad. Ejemplos: banca, aerolíneas, e industria petrolera.

Tienen como premisa principal, agregar valor y generar beneficios mutuos que no pueden ser alcanzados a través de una gestión individual.

- ❖ Cada organización participante percibe beneficios en una relación de ganar-ganar (*win-win situation*).
- ❖ Incrementan el impacto de la gestión individual de cada organización.
- ❖ Permiten a las organizaciones participantes crecer e incursionar en nuevos escenarios.
- ❖ Según el número de organizaciones que las integran pueden ser de carácter simple (organizaciones de un mismo sector) o complejo (multisectoriales).

### ¿CON QUIÉN SE PUEDE HACER ALIANZAS ESTRATÉGICAS?

Las alianzas estratégicas pueden ser desarrolladas principalmente a partir de la relación entre los siguientes actores:

- ❖ Empresas (sector privado): incluye todas aquellas organizaciones con fines de lucro las cuales tienen como objetivo la generación de ingresos, ganancias.
- ❖ Instituciones gubernamentales (sector público): agrupa a organizaciones de la administración pública en el ámbito nacional, regional y local.
- ❖ Instituciones sin fines de lucro (tercer sector): concentra a organizaciones sin fines de lucro y/o no gubernamentales como fundaciones y asociaciones de carácter comunitario.
- ❖ Organismos Internacionales: incluye agencias internacionales de desarrollo y organismos multilaterales con acción en ámbitos geográficos o sectoriales específicos.
- ❖ *Alianzas con otras organizaciones culturales y/o artísticas* (museos, teatros, orquestas, compañías de ballet/danza, centro de formación, ateneos y casas de cultura entre otros: se basan en el intercambio de información, recursos técnicos, infraestructura, presentación de oferta cultural conjunta.
- ❖ *Alianzas con otras organizaciones sin fines de lucro fuera del ámbito de las artes y la cultura* (turismo, educación, organizaciones comunitarias, gobierno local, regional, nacional, academias y centros de investigación): Se basan, igualmente, en el intercambio de información, recursos, infraestructura, programas educativos e investigación.
- ❖ *Alianzas con organismos internacionales y/o multilaterales*: Se basan en la obtención de fondos internacionales y/o avales u otros apoyos institucionales a planes programas y proyectos.

#### BENEFICIOS PARA LAS ORGANIZACIONES CULTURALES:

- ❖ Mayor visibilidad de la misión y objetivos de la institución
- ❖ Acceso a nuevos públicos y audiencias
- ❖ Captación de apoyos financieros y de productos/servicios (in-kind)
  
- ❖ Acceso al conocimiento, habilidades, y experticia corporativa de la empresa. (planificación estratégica, marketing y comunicaciones, recursos humanos, asesoría legal, entre otros)
- ❖ Acceso a grupos de empleados, asesores, proveedores, distribuidores y otras redes de contacto

#### PARA LAS EMPRESAS:

- ❖ Contribuye a una imagen corporativa sólida, comprometida, y socialmente responsable dentro y fuera de la organización
- ❖ Desarrollo de nuevas relaciones con la comunidad orientadas a la prestación de servicios
- ❖ Exploración estratégica de nuevos mercados, y generación de nuevas oportunidades de negocios
- ❖ Favorece la captación de nuevos talentos y la permanencia de los empleados
- ❖ Propicia el desarrollo de destrezas de liderazgo y nuevas habilidades en gerentes y empleados vinculados a proyectos y actividades voluntarias

#### EXPECTATIVAS DEL SOCIO EMPRESARIAL HACIA LAS ORGANIZACIONES CULTURALES:

- ❖ Credibilidad institucional, posicionamiento y reconocimiento como organización cultural exitosa en su entorno inmediato
- ❖ Claridad de propósitos a lograr en la alianza
- ❖ Honestidad para determinar capacidades de ejecución y limitaciones
- ❖ Entendimiento de la cultura corporativa, así como la premisa básica empresarial de generar ganancias
- ❖ Capacidad de proveer productos y/o servicios culturales de alta calidad, y acceso a nuevas audiencias

#### EXPECTATIVAS DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES HACIA EL SOCIO EMPRESARIAL:

- ❖ Credibilidad institucional, posicionamiento y reconocimiento como organización empresarial exitosa en su entorno inmediato
- ❖ Claridad de propósitos a lograr en la alianza
- ❖ Capacidad y disposición de proveer de recursos financieros, técnicos y/o humanos
- ❖ Aval y reconocimiento de la labor que desarrolla la organización cultural y transmisión de este mensaje a través de toda la organización
- ❖ Acceso a nuevas audiencias

Enlista 3 posibles alianzas estratégicas para tu proyecto:

- 1.
- 2.
- 3.

## Resumen ejecutivo del proyecto

El resumen ejecutivo del proyecto es el documento final que nos permite explicar el proyecto claramente y de manera breve, en él están contenidos todos los aspectos relevantes, concatenados y en orden.

Consta de diversas secciones, todas ellas de igual importancia, pero que al lector le permiten leer en el orden que así lo desee, así como la información que considere prioritaria.

A continuación, se enlistan los documentos que componen un resumen ejecutivo completo.

### Carta de presentación

- Destinada a presentar el proyecto
- Debe ser breve y clara, directa, no más de una cuartilla y en párrafos cortos
- Debe tomarse en cuenta:
  - A quién va dirigida
  - Explicar quiénes somos
  - Qué vamos a hacer
  - Qué estamos solicitando
  - Por qué les pedimos
  - Explicar qué les adjuntamos (proyecto, contrapartidas, dossier, etc.)
  - Solicitar un encuentro personal

La carta nos presenta ante el posible lector, en ella damos cuenta de qué tanto dominamos nuestro proyecto y qué tanta información tenemos del interlocutor, de forma que se evidencien las relaciones entre ambos.

### Formato de la carpeta

- Denominación del proyecto (nombre)
- Descripción del proyecto
- Justificación (razones por los que se puede llevar a cabo)
- Localización
- Objetivo general y específicos del proyecto
- Público objetivo
- Estrategias y metas
- Ruta crítica general
- Presupuesto separado por partidas generales, con transparencia
- Soportes comunicativos del evento
- Solicitud y contrapartidas
- Anexos cd (fotografías, cv, carteles, videos, etc.)

La carpeta contiene todo lo referente al proyecto, una explicación clara de cada aspecto y expone qué haremos, cómo, con qué, para quién y explica por qué queremos el apoyo de los demás.

### Currícula

- Se deben anotar las características del grupo, organización, colectivo, etc.
- Objetivo general
- Antecedentes profesionales
- Antecedentes laborales/proyectos realizados
- Antecedentes académicos/ formativos

Este apartado es el aval de nuestras acciones, si el interlocutor entendió el proyecto, también desea saber que está en manos de profesionales, en un grupo de personas que pueden comprobar su experiencia en el ámbito del arte y la cultura.

### **Dossier**

En este se adjunta el material escrito, visual o audiovisual, que sirva de apoyo como antecedente al proyecto:

- Patrocinios
- Permisos
- Recortes de prensa
- Fotografías
- Videos
- Comentarios de medios
- Etc.

Todos los anexos que hacen voluminoso el proyecto, pero que son datos necesarios para sustentar las experiencias anteriores, la cobertura de medios, los comentarios favorables y las relaciones que se han mantenido con los patrocinadores, alianzas u otras colaboraciones, deben registrarse cronológicamente y en un medio digital.

Es recomendable que además de los documentos descritos anteriormente, se solicite una cita para la entrevista, esto permite un contacto más directo y convencer al posible colaborador (sea cual fuere su relación con el proyecto), además de permitirnos resolver ampliamente las dudas que surgieran de la lectura del resumen ejecutivo. Las entrevistas generalmente son de unos cuantos minutos, es por ello que se deben tener estos documentos en versiones digitales, en la nube, de forma impresa y en los distintos dispositivos móviles con los que se cuente.

### **Entrevista**

- Solicitar entrevista explicando los motivos
- Preparar los materiales
- Definir quién o quiénes asistirán a la reunión
- Llegar puntuales a la cita

La puntualidad es nuestra carta de presentación, ya en la entrevista hemos de expresarnos en términos concretos.

## **Modalidades de financiamiento**

La crisis no perdona a casi ninguno de los agentes culturales. Disminuyen las subvenciones públicas; se contraen los presupuestos de los mecenas empresariales para convenios de colaboración; las bases de miembros, socios o amigos individuales se ven recortadas; caen los rendimientos de los activos mobiliarios e inmobiliarios; se contrae el consumo de bienes y servicios culturales no gratuitos. Hoy en día se debe tener capacidad de obtener financiamientos para los productos culturales.

Existen varios:

- ❖ El Público: busca el desarrollo cultural de la nación, Ej. Fondos Concursables.

- ❖ El de empresas o personas: buscan publicidad, aprovechan estímulos tributarios, Ej. Ley Donaciones.
- ❖ El financiamiento por la vía de las audiencias: buscan una prestación artística, Ej. Las industrias culturales y la taquilla.
- ❖ Autoempleo cultural: asociacionismo, trabajo, autónomo, creación de empresas y fundaciones; subvenciones y ayudas para proyectos empresariales
- ❖ Desarrollo de habilidades emprendedoras, conocer las barreras, factores de éxito y errores comunes de los emprendedores
- ❖ Demanda/Oferta del sector: ¿qué/cómo/cuándo/dónde/a quién vender?
- ❖ Recursos de formación e información emprendedora
- ❖ Ayudas y financiación de proyectos emprendedores
- ❖ Crowdfunding: son las plataformas de financiación colectiva. En México contamos con opciones como: fondeadora.mx, bandtastic.me e idea.me, por mencionar algunas. Una de las ventajas del crowdfunding es que nos permite medir el grado de interés e impacto que tienen nuestras ideas.

**EL FINANCIAMIENTO ES UN TRABAJO ESTRATÉGICO.** Debe ubicarse al más alto nivel de una organización cultural. Con capacidad para formular políticas de imagen y difusión, y proponer producciones de apoyo y usos de espacios y recursos.

### Quiénes nos apoyarán

A continuación piensa en los posibles agentes que pueden apoyar tus proyectos y anótalos en el recuadro.

## Procurando fondos para llevar a cabo el proyecto

Buscar fuentes de financiamiento no es sólo buscar dinero. Se debe plantear: para qué se pide, a quién se pide y cómo prepararse. Los instrumentos: el mensaje, el proyecto, los documentos, la presencia, los conocimientos y enfocar bien la petición.

El sector público marca la fecha de resolución, normalmente viene especificada en las bases de la convocatoria. Hay que esperar a esta fecha (normalmente el primer sitio donde aparecen publicadas es internet, después lo comunican por correo.)

En cuanto al sector privado es conveniente establecer el plazo de respuesta.



29

Para generar recursos hay que generar valor, para generar valor hace falta un proyecto; aunque no basta con tener un buen producto cultural por ello se debe dar a cambio “valor de experiencia”, para ello se requiere:

- Tener capacidad de generar significados compartidos
- Desarrollar un discurso capaz de disuadir a los “inversionistas”

- Combinar un buen mix marketing (generar una atmósfera adecuada)
- Ejercitar una buena comunicación global

#### **ELABORANDO LA PROPUESTA DE PATROCINIO INFORME/PROPUESTA DE PATROCINIO (5 cuartillas máximo)**

- **Carta de presentación:** directa, no más de una cuartilla, con párrafos cortos y claros en la que se explique quiénes somos, qué vamos a hacer, qué queremos conseguir, por qué les pedimos, para explicarles qué les adjuntamos, un encuentro personal.

#### **Propuesta, que incluye:**

- Denominación y fundamentación del proyecto. Nombre y razones por los que se puede llevar a cabo
- Objetivos del proyecto (máximo 3: uno de carácter filosófico, otro más operativo y uno comunicativo)
- Descripción del proyecto, acompañado de la ruta crítica general
- Público objetivo y ámbito de actuación-metas
- Soportes comunicativos del evento
- Presupuesto separado por partidas generales, con transparencia
- Solicitud y contrapartidas
- Anexos CD (fotografías, CV, carteles, videos, etc.)

## **Elabora la propuesta de patrocinio**

30

Redacta la carta a un patrocinador hipotético según las recomendaciones anteriores.

## Factores éticos y deontológicos de la gestión cultural

De alguna manera, falta un concepto de autoexigencia que tiene que ver con eso que antes se llamaba deber. Aristóteles, en su *"Ética a Nicómaco"*, se plantea el tema del bien puesto en concordancia con el espinoso asunto de la felicidad del ser humano, encaminado este saber con los pasos que se han de seguir para alcanzar la virtud.

Los códigos éticos y deontológicos han venido a ser complementados con ejercicios que proceden de la filosofía moral, de la ética, para ser más precisos, y hoy sé sin que uno sepa muy bien qué se quiere decir. Desde luego que en una *profesión* tan liminal como es la de la Gestión Cultural, se sugieren estas líneas: cumplimiento de las leyes, cumplimiento del deber libremente asumido y autoexigencia.

El establecimiento de una deontología propia es lo que caracteriza una profesión, por su propia definición y por el compromiso social que representa, para ello se puede emplear un nivel de integración de textos fundamentales, en sus postulados, declaraciones, etc. (derechos fundamentales de un país y derechos culturales a nivel universal).

Se pueden enlistar algunas consideraciones:

- ❖ Filosofía o misión de la organización
- ❖ Valores dominantes. Nivel de coherencia con el contenido del proyecto
- ❖ Deontología profesional que se exige de acuerdo con los contenidos y finalidades del proyecto (sistema de códigos internos)
- ❖ Capacidad de compromiso con los otros agentes, contrapartes
- ❖ Secreto profesional y función. Tratamiento de la documentación y datos personales
- ❖ Grado de respeto a otras culturas, a escala general e individual
- ❖ Legitimidad de la intervención y características del agente gestor
- ❖ Protección de los derechos individuales
- ❖ Garantías al usuario, destinatario o público

### NUESTROS CÓDIGOS

A continuación, describe cuáles serían los códigos éticos que emplearías para el desarrollo de tu proyecto.




## EJEMPLO DISEÑO DE PROYECTO

### Denominación del proyecto (nombre)

Festival ¡Protejamos el ambiente! Arte y educación ambiental

### Descripción del proyecto

El festival ¡Protejamos el ambiente!, es un festival de títeres que se llevará a cabo en diversos parques de la delegación Benito Juárez, durante 6 meses los niños de educación básica estarán invitados a presenciar e interactuar con los conceptos básicos del medioambiente, mediante funciones de títeres en los diversos parques al mediodía.

### Justificación (razones por los que se puede llevar a cabo)

La educación ambiental es un proceso integral que más que proporcionar información sobre el entorno y su problemática, busca crear procesos de reflexión acerca de cómo nuestros hábitos y acciones diarias impactan de manera positiva o negativa el ambiente, derivando en la toma de responsabilidad y la consecuente acción.

Es un proceso que dura toda la vida, ya que vivimos en un mundo de constantes cambio y es necesario comenzar con esto desde temprana edad con el fin de hacerlo parte de la vida cotidiana de cada individuo. En los niños es recomendable que la educación ambiental se enfoque en el conocimiento de la naturaleza con experiencias vivenciales, en espacios naturales que los hagan sentir parte del medio en el que se desarrollan, creando empatía con los seres vivos que les rodean, despertando así el deseo de preservarlos.

De acuerdo con la UNESCO, la educación ambiental para niños tiene los siguientes objetivos:

- Crear conciencia en los pequeños de los problemas ambientales y mostrarse sensibles ante ellos.
- Fomentar el interés en la participación y mejora del medio ambiente.
- Desarrollar la capacidad de los pequeños de informarse acerca de cosas que no saben del medio de les rodea.
- Ampliar los conocimientos del entorno próximo. Es responsabilidad tanto de los colegios como de los padres, fomentar la educación de los niños ayudándoles a comprender el medio ambiente y realizando actividades relativas a la Energía, Paisaje, Aire, Agua y Vida Silvestre.

Las actividades artísticas infantiles se entienden, al menos, desde dos puntos de aproximación: como observador reflexivo y crítico de la realidad a través de la imagen y como creador de nuevas formas originales y significativas. Por lo cual son el medio idóneo para vincular a los niños con el cuidado medioambiental.

### Localización

1. **Parque Alameda Nápoles (Alfonso Esparza Oteo):** ubicado entre las calles Alabama, Georgia, Pensilvania y Nueva York. Colonia Nápoles.)
2. **Parque Álamos (Xicoténcatl):** ubicado entre las calles Cádiz, Soria, Isabel la Católica y Castilla. Colonia Álamos.
3. **Parque Américas (Naciones Unidas):** ubicado entre las calles Caleta, Diagonal de San Antonio, Zempoala y Av. Dr. José María Vértiz. Colonia Narvarte Oriente.
4. **Parque Arboledas:** ubicado entre las calles José Enrique Pestalozzi, Heriberto Frías, Pilares y Matías Romero. Colonia Del Valle Centro.

5. **Parque Bola (De la Insurgencia):** ubicado entre las calles Mercaderes, Félix Parra, Plateros y Del Ángel. Colonia San José Insurgentes.
6. **Parque José Clemente Orozco:** ubicado entre las calles Corregio, Augusto Rodín y Cda. José Clemente Orozco. Colonia Ciudad de los Deportes.

### Objetivo general

Concientizar a los pequeños de los problemas ambientales, empleando funciones de títeres en parques de la delegación Benito Juárez.

### Objetivos específicos

Fomentar interés en la participación y mejora del medio, realizando funciones de títeres relativas a la Energía, Paisaje, Aire, Agua y la Vida Silvestre.

Vincular a distintos agentes culturales para la consolidación del proyecto en la delegación Benito Juárez.

Difundir el festival entre padres de familia y niños de la zona mediante una campaña de comunicación dirigida adecuadamente.

### Público objetivo

Niño(a)s que se encuentren cursando la educación básica, específicamente de primero a tercer grado, que vivan en la Delegación Benito Juárez y que gusten de pasar tiempo en los parques. Los padres de familia y los maestros se beneficiarán indirectamente, pues los conocimientos que adquieran les servirán para aplicarlos al ámbito laboral y educativo.

### Estrategias y metas

Objetivos específicos	Estrategias	Metas
Fomentar interés en la participación y mejora del medio, realizando funciones de títeres relativas a la energía, paisaje, aire, agua y la vida silvestre.	<p>Emplear para los guiones textos especializados.</p> <p>Conseguir una alianza con CONABIO para tener literatura abundante y exacta sobre el tema.</p>	<p>Realizar los guiones tres meses antes de los estrenos.</p> <p>Diseñar los vestuarios y escenografía de cada guión un mes antes del estreno.</p>
Vincular a distintos agentes culturales para la consolidación del proyecto en la delegación Benito Juárez.	Realizar una estrategia de relaciones públicas para contactar organizaciones públicas y privadas para la realización del festival.	<p>Establecer el 50% de los contactos a través de entrevistas en los primeros dos meses.</p> <p>Terminar los contactos y entrevistas 2 meses previos al evento.</p> <p>Conseguir los recursos necesarios para llevar a cabo el festival 1 mes antes de las funciones.</p>

Difundir el festival entre padres de familia y niños de la zona mediante una campaña de comunicación dirigida adecuadamente.	Estudiar las preferencias del público para diseñar la campaña de comunicación.	Realizar la campaña de comunicación tres semanas previas a cada función.
--	--	--

### Ruta crítica general

Actividad/ Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Conseguir literatura especializada con CONABIO	■											
Escritura de guiones	■											
Contacto con titiriteros	■											
Entrega de guiones a titiriteros	■											
Diseño y realización de vestuario y escenografía	■	■										
Contrato con titiriteros	■											
Definición de ensayos		■	■									
Programación de funciones			■									
Ruta de transportes			■									
Diseño de carpeta			■									
Contacto con la delegación				■								
Realización de trámites				■								
Agenda de programación				■								
Scouting de los espacios				■								
Determinación de necesidades				■								
Solicitud de sillas y lonas				■								
Contacto con empresas y AC			■	■	■	■						
Entrevistas y seguimiento			■	■	■	■						
Cerrar convenios con patrocinadores					■	■						
Contacto con diseñador						■						
Diseño de imagen del evento						■						
Selección de merchandising						■						
Impresión de carteles						■	■	■	■	■	■	■
Ensayos para funciones						■	■	■	■	■	■	■
Pegado de carteles						■	■	■	■	■	■	■
Perifoneo						■	■	■	■	■	■	■
Funciones 1 y 2							■					
Funciones 3 y 4								■				
Funciones 5 y 6									■			
Funciones 7 y 8										■		
Funciones 9 y 10											■	
Funciones 11 y 12												■
Evaluación de resultados							■	■	■	■	■	■
Entrega de resultados y evidencias							■	■	■	■	■	■

## Presupuesto separado por partidas generales, con transparencia

Concepto	Unidad	Total	Aportación
Elementos escenográficos y escenotécnicos	36	30,000.00	Propia
Honorarios	31	44,000.00	La Tablita
Sillas y lona	151	6,300.00	Delegación
Transporte	12	3,600.00	La Tablita
Equipo de sonido	1	12,000.00	Xtreme
Impresos	100	6,341.00	Fundación Pascual
Merchandising	1,500	30,000.00	Cía. Córdoba
Subtotal		132,241.00	
IVA 16%		21,158.56	
Imprevistos		13,224.00	
<b>Total</b>		<b>166,623.56</b>	

## Soportes comunicativos del evento

Para el mejor acercamiento al público objetivo se colocarán carteles en espacios frecuentados por los niños, como escuelas, bibliotecas y papelerías. Además, se empleará perifoneo unas horas antes de cada función en los alrededores de los parques. Aunado a esto se repartirán libretas, lapiceras y vasos con la imagen del festival después cada evento, mediante concursos de preguntas sobre temas medioambientales.

Plaza (lugar donde se llevará a cabo el evento)	Medio Especifico	Distribución (los lugares donde colocaremos el anuncio o donde llegará)	Medidas o Duración	Costo x Anuncio	Núm. Anuncios x mes	Total de Anuncios	Costo Total
Parque Alameda Nápoles (Alfonso Esparza Oteo) Parque Álamos (Xicoténcatl) Parque Américas (Naciones Unidas) Parque Arboledas Parque Bola (De la Insurgencia) Parque José Clemente Orozco	Cartel	Papelería Las flores Biblioteca Benito Juárez Papelería El trompo Biblioteca 112 Papelería Los tres cochinitos Biblioteca Miguel Hidalgo Papelería El fólder Biblioteca 223 Papelería Las palmeras Biblioteca Morelos Papelería García Biblioteca 134	70 X 47.5 cm	63.41	16	100	6,341.000

	Perifoneo	Calles aledañas a cada parque	30 min.	50.00	4	24	1,200.00
	Merchandising	En cada función		23.33	250	1,500	35,000.00

### Solicitud y contrapartidas

A la Fundación Pascual se le solicitará la impresión de 100 carteles, a cambio se le ofrecerá el logotipo en todos los medios que se empleen.

A la empresa Xtreme, se le solicitará el préstamo temporal de un megáfono y los micrófonos necesarios para el día del evento, a cambio cortarán el listón en cada estreno y se colocará su logotipo en el merchandising.

A la compañía Córdoba, imprenta y vendedora de artículos promocionales, se le solicitará la donación de 500 libretas, 500 lapiceras y 500 vasos con la impresión de la imagen del festival, a cambio se le ofrecerá hacer mención de su donación antes de iniciar cada función, su logotipo en los carteles y el merchandising.

A la Asociación civil Shikoba, se le solicitará el préstamo de un recibo deducible para obtener la donación del sueldo del guionista, de los titiriteros, el almuerzo de cada participante el número de la función y el transporte necesario durante el festival. A cambio se le ofrecerá el 10% de lo recaudado y su logo en impresos.

Acudir con la empresa La Tablita, fabricante de mobiliario escolar y para niños para solicitarle apoyo financiero, a cambio se le ofrecerá recibo deducible y su logotipo en todos los medios empleados, incluso el merchandising.

A la delegación Benito Juárez se le solicitarán 150 sillas y una lona de 30x40 m2 para cubrir al público y el teatrino, su logotipo aparecerá en cada evento y en los carteles.

## Fuentes consultadas

- ✓ Ander-Egg, Ezquiel y Aguilar Idañez, María José (1996) *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires, Lumen/Hvmanitas.
- ✓ Bonet, Lluís, Castañer Xavier y Font, Josep (editores). (2001). *Gestión de proyectos culturales*. [Análisis de casos]. Barcelona, Ariel Practicum.
- ✓ Cohen E. y R. Franco (2000) *El lenguaje de los proyectos*. En *Evaluación de proyectos sociales*. México, S. XXI.
- ✓ Domingo, Ajenjo Alberto (2005) *Dirección y gestión de proyectos: un enfoque práctico* Ed. Alfaomega.
- ✓ Gras, Aline (ed.) (2005). *Procuración de fondos para la promoción cultural*. CONACULTA/Instituto mexicano de cultura, Col. Intersecciones.
- ✓ Kaiser, Michael M. (2010) *Planeación estratégica en las artes: una guía práctica*. México. Dirección de publicaciones/ Centro Nacional de las Artes, CONACULTA.
- ✓ Lara, María Luisa. (2000). *Filantropía empresarial*. [Convicción y estrategia]. México, Editorial Pax.
- ✓ Licon Calpe, Winston y Vélez Bedoya, Ángel Rodrigo. (2007). *Apuntes de la gestión cultural a la administración de las culturas*. Bogotá, Editorial Universidad del Rosario.
- ✓ R. Harvey, Edwin (2003) *La financiación de la cultura y las artes. Iberoamérica en el contexto internacional (instituciones, políticas públicas y experiencias)*. Madrid, IBERAUTOR/SGAE.
- ✓ Roselló Cerezuela, David. (2005) *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona, Ariel.
- ✓ VVAA. (2009) *Guía para la gestión de proyectos culturales*. Valparaíso, Chile. Consejo Nacional de la Cultura y las artes.