

Centro de Documentación Laboratorio Dzityá

MANUAL DE GESTIÓN CULTURAL Y BUENAS MANERAS

De la Colección: Guía de Campo para el Arte y la Gestión en Yucatán



MANUAL DE GESTIÓN CULTURAL Y BUENAS MANERAS

ELABORADO POR:

DÉBORA CARNEVALI RAMÍREZ + OMAR GÓNGORA GUZMÁN

Agradecimientos:

Mónica Castillo, Raúl Ferrera Balanquet, Gabriela Galindo, Edgardo Ganado, Victor Lerma, Mónica Mayer, Ana Méndez Petterson, Luis Rius, Jose Manuel Springer, Pilar Villela y Byrt Wammack

Centro de Documentación Laboratorio Dzityá (CDLD)
La Periferia: Investigación, Producción y Difusión Cultural

edicionescdld.weebly.com

www.galerialaperiferia.com

Facebook: La Periferia + Documentación Laboratorio Dzityá

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO 2010



CONTENIDO:

4 MANUAL DEL GESTOR:

4 Sobre por qué tenemos que hacer lo que tenemos que hacer

5 Sobre la presentación de los proyectos

7 Sobre becas

8 Sobre las idioteces

8 Sobre las publicaciones

9 Sobre actividades de oficina

10 Sobre cuestiones administrativas

11 Sobre el comportamiento de un gestor en sociedad

13 GUÍA DE PROYECTOS

MANUAL DEL GESTOR

En esta sección hablaremos un poco de lo que se debe hacer y de lo que no se debe hacer a la hora de pedir apoyos y hacer proyectos. Hemos entrevistado a gente destacada del medio local y nacional para dar consejos en esta materia.

SOBRE POR QUÉ TENEMOS QUE HACER LO QUE TENEMOS QUE HACER:

El trabajo autogestivo realizado por artistas implica no sólo la creación de ideas sino la producción y difusión de la obra propia y en muchas ocasiones la ajena, viniendo a llenar ciertos vacíos existentes en el mundo del arte. Las instituciones gubernamentales realizan programas públicos con fines partidistas y en ocasiones para demostrar que “cumplen” con su labor. Sin embargo sus límites son muy claros y no proponen nada fuera de lo políticamente correcto. Las actividades u obra que puedan ser “censurables” y socialmente mal vistas son promovidas por espacios independientes y *underground*, los cuales usualmente tienen una vida corta, debido a que sus recursos son limitados. En dichos espacios y/o proyectos es común que el papel de artista, curador, diseñador, museógrafo, “montacuadros” secretaria y personal de intendencia lo realice una misma persona.

Las condiciones actuales implican que un artista comprometido con su trabajo tiene que dejar de depender del papel de las instituciones como únicos gestores y posibles promotores de la labor propia y volcarse más hacia el papel de ser autogestivo para llevar a cabo un proyecto. Volverse gestor cultural para financiar la propia obra es una tarea que depende de la competitividad y la capacidad de pensar a un nivel mercadotécnico, es decir saber presentar de manera interesante y clara un proyecto para obtener un apoyo, un patrocinio o una beca.

No somos pocos los artistas que tenemos que recurrir a solicitar apoyo con instituciones gubernamentales o de la iniciativa privada, ya que nos permiten continuar con nuestra labor en una situación económica inestable. Por el alto nivel de competitividad, es indispensable ser mejor que los demás en el sentido de la eficiencia y la claridad con que expresemos nuestras ideas. Ello es determinante al momento de solicitar cualquier cosa: ser breve, claro y conciso.

El presente manual no tiene otra intención que la de ser una guía que facilite la labor de escribir y plantear proyectos. Es una guía que no necesariamente tiene que ser seguida al pie de la letra, ya que cada quien tiene una visión propia, pero esperamos que hallen algo que pueda ser de utilidad al momento de elaborar sus proyectos y que éstos tengan mayor oportunidad de ser aprobados.

SOBRE LA PRESENTACIÓN DE LOS PROYECTOS:

Estos puntos servirán tanto para presentación de proyectos por escrito, presentaciones corporativas o proyectos para becas.

1. Investiga: Asegúrate de que tu proyecto es consistente con la misión de la organización a la que le quieres solicitar fondos. En otras palabras, estudia bien a tus donantes potenciales. Observa cuales son sus requisitos, preferencias y limitantes. ¿Cuáles son los proyectos que han financiado en el pasado?, ¿qué tipo de especialistas conforman sus jurados o comités de selección?, etc. Al final hay que diseñar un proyecto de acuerdo a tus propios intereses, pero escribir la solicitud de acuerdo a los objetivos del programa en el que estés solicitando apoyo y de acuerdo a las consideraciones anteriores. Es muy importante que tu proyecto se vincule de alguna forma con el perfil de la institución o empresa. La clave está en saber qué pedir y a quién pedir.

2. Sigue las instrucciones: Lee la guía o convocatoria que indica el donante. Si ellos te dicen: envía un original y dos fotocopias engrapadas, no mandes tu propuesta engargolada. Ellos saben por qué te están pidiendo lo que te están pidiendo. Ajústate a sus requerimientos, si te piden un currículo breve y el tuyo es muy extenso, sintetízalo y pon lo más importante. Si te piden imágenes en resoluciones determinadas o en cierto formato convierte tus archivos. De no ser así podrías quedar fuera en la revisión técnica, así que es mejor evitar problemas.

3. Sé conciso. Más no es mejor: Ve directo al grano. Si no puedes explicar de manera clara tu proyecto, objetivos y necesidades en un resumen de 250 palabras, entonces el documento no está listo. No debrayes. Un gestor debe pensar como un empresario, porque ante nada, eso somos. Considera que el comité dictaminador debe revisar muchas solicitudes así que no hay que hacerlos leer mucho. Utiliza una paleta de colores pero que no se vuelva un circo, letras grandes y por supuesto: muchas imágenes. Mete ilustraciones y esquemas del proyecto a realizar o de otros similares que permitan visualizar lo que piensas hacer. Una imagen sí dice más que mil palabras. El amor entra

por la vista. Procura que tu presentación sea clara, atractiva y breve. El chiste es que entiendan tu idea como tú la entiendes, si es así vas bien.

4. Sé claro: Evita palabras rebuscadas y lenguaje técnico. Ten confianza en las ideas simples y claras. Esas son las mejores. Usa un lenguaje sencillo. Las palabras o frases grandilocuentes son percibidas como choro o inseguridad en la idea. No quieras marear a los jueces, confía en tu idea, si es buena saldrá adelante.

5. Pásale el documento a un editor, un corrector de estilo o por lo menos a un par de ojos frescos: La falta de cuidado en tu redacción proyecta que a ti no te importa tanto el proyecto como para hacer un trabajo de excelencia. De preferencia siempre hay que asesorarse con profesionales o con un colega en cuestiones de conceptualización y redacción. Leer un texto y hallar fallas ortográficas distrae la atención. Por lo contrario un texto bien escrito y redactado facilita su lectura y es un punto a favor. Checa, verifica y vuelve a revisar que no haya errores.

6. Demuestra que conoces tu patio, que sabes lo que están haciendo otros, y que puedes establecer alianzas: a los donantes no les gusta financiar proyectos duplicados, que compiten o incluso se anulan entre sí. A nadie le gusta desperdiciar dinero. Describe cómo tu proyecto se complementa con los esfuerzos realizados por otras organizaciones o programas. Si alguien ha trabajado antes con algo similar (casi siempre pasa) demuestra cual es tu aportación, lo que te distingue, y enfatiza en por qué es necesario realizarlo.

7. Ayúdalos a ayudarte: menciona a quienes (aparte de ti) va a beneficiar el proyecto y cómo. Ofrece números basados en un cálculo real, haz investigaciones de campo que demuestren tus argumentos. Justifica la importancia de realizar ese proyecto en tu trayectoria y en la forma como va a repercutir en la sociedad.

8. Pide lo que realmente necesitas: no inflés los números asumiendo que si pides el doble tal vez te den la mitad. Recuerda que estás enviando el documento a un lector profesional. Además, el presupuesto debe ser consistente con el resto del documento. Justifica tus números. No inventes y no exageres. En ocasiones las instituciones y empresas prefieren ayudar a varios con poco presupuesto que a uno con un presupuesto demasiado alto. Trata de detallar si cuentas con otros apoyos o recursos que faciliten tu proyecto (equipo o materia prima).

9. Dando y dando: otro punto importante es que el proyecto tenga una proyección considerable hacia el público. Es más fácil conseguir un subsidio cuando el trabajo se expondrá o la obra se publicará. A la mayoría de las instancias que ofrecen este tipo de patrocinios les interesa la difusión pública y siempre es bueno ofrecer algo a cambio (publicación del logotipo en las invitaciones, subir un *banner* o *link* en un sitio, etc.) aunque no te lo pidan. Hay que ser agradecido y pensar que posiblemente esa institución o empresa te vuelva a apoyar en el futuro.

10. Demuestra capacidad de concepción y de ejecución: explica tus objetivos. Luego demuestra que sabes cómo lograrlos y cómo vas a medir tu desempeño. Al presentar el proyecto debes saber exactamente qué vas a pedir y cuánto cuesta, debes tener todos los datos logísticos y técnicos para llevarlo a cabo hasta el final: qué se necesita, quién lo va a hacer y si necesitas de proveedores o servicios externos a ti, debes tener a la mano las cotizaciones y el compromiso de esas personas, para asegurar al patrocinador que todo está bajo control.

Mientras más “listo” se vea, más probable es que lo entiendan y apoyen. Si presentas una solicitud donde hay cabos sueltos (así como: “está pendiente” o “por confirmar”) no serás de los primeros en ser considerado. Si la cantidad que estás pidiendo no es suficiente para llevar a cabo el proyecto deberás contar con otros subsidios y es muy importante que los tengas ya considerados o estén en negociación. Por supuesto que lo mejor es presentar una solicitud donde asegures que con el dinero que te darán podrás llevar a término lo que estás proponiendo.

11. Demuestra la sustentabilidad, o sea, que el proyecto puede continuar después de utilizados los fondos que se solicitan: los donantes prefieren ser percibidos como catalizadores de buenas ideas, no como benefactores perpetuos. De hecho, es más fácil que te den un apoyo cuando es evidente que necesitas el apoyo para lanzar o promover un producto ya terminado.

En el caso de los proyectos para creación es necesario tener un número estimado de personas que se piensa acudirán a ver la obra concluida. Si es en un espacio cerrado, señala los horarios en los que se podrá ver la obra, la difusión que se hará para promover que el público acuda, durante cuánto tiempo estará exhibida y si se piensa en presentarla en varios espacios o distribuirla en otros medios como internet, radio o televisión. A las empresas les interesa que su producto o marca se promueva a nivel masivo.

12. Inténtalo de nuevo. Y después, inténtalo otra vez: Si te dicen que no, es buena idea pedir una retroalimentación, de manera que puedas mejorar el proyecto. Habla por teléfono o acude personalmente. Si te dan una respuesta positiva (por ejemplo, que les gustó el proyecto pero que no tuvieron los fondos), deberías considerar presentar una solicitud de nuevo. Muchas veces, hay que presentar dos o tres solicitudes a la misma organización antes de recibir una respuesta positiva. Hay que ser perseverante.

SOBRE BECAS:

Además de los puntos del inciso anterior, hay un par de cosas más que hay que tener pendientes a la hora de solicitar becas:

1. Estar en posición de demandar: Para comenzar, antes de solicitar la beca uno debe construirse un currículum con exposiciones, actividades, reseñas, etc. Es difícil, y esto ha salido de la boca de personas que han sido jurado de becas, que un día nadie (dícese un estudiante de arte o un artista principiante) se gane una beca. Siempre hay excepciones, pero por lo general así funciona.

2. Leer bien las convocatorias: Dada la escasez de becas, apoyos y fomentos a la investigación y difusión, muchos hemos intentado pasarlos bajo las cuerdas de convocatorias como las de “Jóvenes Creadores”. No funciona, lo huelen a kilómetros. Así que no gasten tinta y dinero en envíos, simplemente no sucederá. (La frase más popular en cualquier convocatoria es “No se otorgará la beca para desarrollo de tareas de investigación o actividades de promoción cultural”. Quédense con las “seguras”. Aquí hay una lista de instituciones, tanto nacionales como internacionales que dan apoyos a proyectos culturales:

- Fomento a proyectos Juveniles (IMJUVE)
- Fomento y Conversión para proyectos culturales (FONCA)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Patronato Arte Contemporáneo (PAC)
- Fundación Colección Jumex
- Fundación Bancomer
- Contacto Cultural
- UNESCO Fund for Culture
- Guggenheim
- Fullbright
- Fernando Botelli

3. Estafando ando: Los presupuestos para becas son un poco distintos ya que ellos son los que delimitan los apoyos. Aquí hay que saber adaptar los proyectos a lo que nos puedan dar, así que hay que saber calcularlos. Otra cosa es que si la pieza vale 100 mil y la beca es

de 250 mil, sólo pide los 100 mil. Se van a dar cuenta que estás inflando los precios. Hay que recordar que los jurados, por lo general, son artistas o gente del medio que sabe cuanto cuesta cada cosa. Otra cosa con la que hay que tener cuidado es que muchos programas no permiten que la/el artista que presente el proyecto pueda cobrar honorarios y, por lo general, las becas no cubren gastos “indirectos”, tales como renta, teléfono, servicios administrativos, etc. Por lo tanto hay que tener propuestas para conseguir éstos fondos adicionales.

4. Hello, my name is: La mejor tarjeta de presentación es un buen *dossier* personal (con tu currículum, reseñas de tu obra, publicaciones, imágenes de tus obras, etc.). Si conoces gente del medio, pide que te escriban una recomendación, ya que nunca está demás. Todo esto siempre debe ir impreso y a color. Si el presupuesto es escaso, como usualmente lo es, se puede imprimir en blanco y negro siempre y cuando se incluya un CD o DVD con tu carpeta de obra digital (en PDF) y además, lo mejor y más útil es tener el portafolio en la Web. Así no hay pierda, sea en el formato que sea, verán tu chamba.

5. También somos un grupo marginado: Un gestor de arte es la oveja negra de la gestión cultural. Muchos de los apoyos dirigidos a la gestión cultural son generales, por lo tanto hay que competir contra los *scouts*, los indígenas, los de apoyo a la mujer, la salud, el medio ambiente, etc. Ante las demás preocupaciones, el arte siempre parece ser la más banal. No lo somos. Siempre hay que demostrar la relevancia social y el impacto en la calidad de vida y en la imagen de nuestra entidad. Es frustrante siempre perder ante proyectos ecologistas y anti-sida, pero es algo cotidiano. Por eso mismo hay que conocer las leyes y nuestros derechos humanos, en especial conocer los derechos culturales avalados por los estados participantes de la ONU (México es uno de ellos). Es nuestro derecho, como humanos, la producción y el acceso al arte.

SOBRE LAS IDIOTECES:

Estos son ejemplos de actitudes que pueden arriesgar las transacciones culturales. Esto se aplica tanto para presentación de proyectos a instituciones, inversión privada o a la hora de pedir becas:

- 1.** No digas “Soy el único trabajando en este problema”. Suena arrogante y muy probablemente estés equivocado.
- 2.** No uses un tamaño de letra muy pequeña en la solicitud o en cualquier otra parte de la propuesta. Has el documento visible para un para de ojos de más de 40 años.
- 3.** Evita el uso de siglas y modismos que solamente tienen sentido en tu mundo.
- 4.** No pretendas una conexión artificial con el donante.
- 5.** Incluir el diploma de la primera comunión o del concurso de pintura infantil de la primaria para inflar tu currículo.
- 6.** Tratar de impresionar (Proponer más de lo que se puede hacer, echar rollo, escribir más de lo que se tiene que decir)
- 7.** No ser honesto (se oye moralino, pero cae bien gordo cuando alguien no hizo su proyecto él mismo, el trabajo no es de él o ella, se pide un montón de dinero y es obvio que el proyecto no vale tanto, inventar rubros de gastos inexistentes o no justificados.
- 8.** No revisar con detenimiento la institución, programa o disciplina en relación con el proyecto que se solicita y entregarlo en la equivocada o fuera de tiempo.
- 9.** Hablar a los jurados (porque es cuate del cuate, de mi papá, primo, hermano, novio etc.)

SOBRE LAS PUBLICACIONES:

1. Dummies for Dummies: Para el caso de publicaciones, lo mejor son los dummies. Hazlos bien y lo más cercano a como vaya a ser el producto final. Incluye logos, grandes logos. Cuando hagas la presentación, abres la primera página y, bam! ahí estará el logo de la empresa/institución en gigante. Lo que hayas invertido habrá valido la pena, porque es probable que lo logres.

SOBRE ACTIVIDADES DE OFICINA:

1. Cuiden sus listas de contactos: Algo que es de suma importancia, y que mucha gente no toma en cuenta, son sus listas de contactos y de correos. Cuídenlas, no las repartan ni las dejen descubiertas en los correos (usen el BCC/CCO). Todos odiamos el SPAM, el mal uso de las listas solo provocará molestias a nuestros queridos colaboradores. En cuanto a las listas de contactos, actualícenlas constantemente, pongan en ellas los datos de todos lo que sean útiles para algo. Tengan siempre a la mano los números de su plomero, albañil, acrílico, enmarcador, iluminador de preferencia. En ambos casos, respáldenlas constantemente. Lo peor que se puede perder son estos datos.

2. Amen el membrete: La diferencia que hace un documento membretado a uno sin membrete es sorprendente. Membreten todo. Cualquier documento membretado tiene un aire más oficial y profesional y genera confianza.

SOBRE CUESTIONES ADMINISTRATIVAS:

1. Muy importante: para cualquier financiamiento federal (y ahora, para muchos de los financiamientos internacionales), es requisito que las organizaciones estén inscritas en la base de datos de las “organizaciones de la sociedad civil” y que, de esta manera, obtengan su CLUNI. Este proceso implica más gastos operativos y más responsabilidades para la organización, así que, cuidado. Una vez inscrito, requiere un informe anual aunque no tengan financiamiento ni actividades durante el año. La ventaja es que como organización con personalidad jurídica pueden dar recibos deducibles de impuestos, en caso de recibir apoyo de empresas, y eso es también un aliciente.

SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE UN GESTOR EN SOCIEDAD:

Un gestor respetable debe seguir un código de comportamiento elegante, diplomático y, ante todo, político. Hemos de ser personas agradables pero nunca blandengues. Siempre amigo de todos y, aunque nos expresemos abiertamente acerca de nuestros gustos esto no debe afectar nuestro trabajo, lo decimos porque sabemos lo que decimos. Ante todo nuestro papel en el medio es ser eso: el medio.

1. Define bien el lado que tomarás: En un país tan políticamente polarizado, hay que ver que partido o instancia gubernamental nos conviene más ya que al estar con uno, da por hecho que no estarás con el otro. Si bien, la mayoría de los artistas/productores culturales son apolíticos, ateos y cínicos, saber que lado da más y apegarnos, no nos hace en ningún momento adherentes a sus posturas. Esto se aplica también a los medios, que en su gran mayoría también están afiliados extra oficialmente a algún partido.

2. Conoce bien la ley: Pocos lo saben (y entre esos pocos usualmente no están los funcionarios de cultura) pero México ha firmado una serie de tratados ante la UNESCO haciéndose responsable por una serie de fenómenos. Por ejemplo: El Tratado de la Salvaguarda del Patrimonio Intangible y el de Diversidad Cultural. Así que en gran medida nuestros proyectos son un esfuerzo más para ayudarlos a realizar SUS tareas. Esto hay que recordárselos.

3. Cuatismo y Chelas: También alguna vez nos dijeron, aunque no sabemos que tan cierto sea, que las mejores personas para presentar proyectos son los hombres (dejemos a un lado, por un momento, todas las nociones sexistas que esto implica). Se dice que una presentación, ante empresarios (asumidos que éstos también son hombres) es más amena y coloquial entre seres de su mismo sexo. Se ha dicho que la mayoría de los tratos se cierran con chelas o en un bar. Ahora, si una mujer es la que esta haciendo la gestión, se puede tomar como algo de mal gusto ser invitada a unas chelas por el empresario, y ya se sabe como le temen a denuncias de acoso sexual. Entre hombres se entienden mejor.

4. Cuatismo y Chelas II: Los círculos de amigos y escolares serán tus aliados. Esto es muy importante. Hay que entender que nuestros grupos de apoyo son con los que nos hemos formado. Lo más probable es que del mismo grupo salga la gente que promocionará, producirá y escribirá acerca de tu obra. Manténlos felices y aprende ser recíproco. Aunque uno siempre conoce más gente y se va conectando, éstos muy probablemente seguirán siendo tus mayores promotores y críticos.

5. Define de que lado estarás II: Otro problema es el hecho de la gente se cuestione si lo que hacemos como gestores es “arte” o no. Decidan si es, o no, y díganlo claramente. Muchos han dicho que si y les ha ido bien (Mónica Mayer y Víctor Lerma, Rikrit Tiravanija e incluso Pablo Helguera con sus manuales, son algunos ejemplos). Otros han dicho que lo que hacen no es arte y aunque no sepamos sus nombres, ellos son los que tienen el poder y el dinero (unos más que otros).

6. La recursividad y lo periférico: Alguna vez nos dijeron que deberíamos escribir un manual de “estrategias periféricas” de montajes alternativos. Si bien, la idea de éstos tips no es acerca de montaje de obra, es importante tener en cuenta que es mejor ser diferente y ser creativos en la búsqueda de soluciones más prácticas y, por supuesto, más baratas, que hacer las cosas “pobrecitas”. Siempre partan de lo que se tenga. Si no hay dinero para iluminación buena, hagan una exposición a oscuras, no pongan una iluminación toda chafa. Si no hay suficientes paredes para exponer pinturas, haz muestras de performance, no atraviesen mamparas donde no pueden ir. A la hora de crear proyectos partan de los recursos a la mano (tanto materiales como humanos) y todo será más barato y “más mejor”.

7. La ligera arrogancia como virtud: Pablo Helguera en su *Manual de Estilo del Arte Contemporáneo* dice que un galero/curador/gestor debe emplear una actitud que hace al otro sentir que le están haciendo un favor. El esnobismo parece ser un buen gancho de venta en el “mundo real del arte”. Aquí en un insipiente mercado de arte, debemos tratar la mercancía como mercancía. Es nuestro trabajo vender y promocionar las obras o proyectos. Si bien, no hay que llegar al extremo del *día del cupón*, debemos acomodarnos a nuestros públicos para hacer factibles los negocios. Aunque si es cierto que “para serlo, hay que creerlo”, no teman en decir lo que son. Es igual de chingón decir “Soy curador” o “Soy galero” que “soy artista” (de hecho el ultimo hasta suena un poco pretencioso, ¿no?).

8. Da la cara, jota horrenda: No teman al dar opiniones. Si bien nuestros comentarios generan enemistades, se generarían de todas formas por quedarse callado. Al menos gritando lo que pensamos la gente sabe lo que pensamos. La honestidad y coherencia son mejores virtudes en la cultura que la hipocresía. Además la mayoría de la gente en el poder ha llegado a esos lugares por ser divas (regresando al punto anterior: para serlo hay que creerlo).

9. La información es poder: Guarda todo, registra todo y archiva todo. La frase más importante es “Oye, ¿me puedes pasar eso?”. Todos los proyectos son más fáciles si tienes los datos, currículos, obras e información en general de todos los involucrados. No hay que olvidar que para que salgan bien las cosas hay que hacerlas uno mismo. No confíes o dependas de los demás, sólo avísales que participaran. (NOTA: La sección amarilla y el internet son nuestros mejores amigos)

Agradecimientos:

Mónica Castillo, Raúl Ferrera Balanquet, Gabriela Galindo, Edgardo Ganado, Victor Lerma, Mónica Mayer, Ana Méndez Petterson, Luis Rius, Jose Manuel Springer, Pilar Villela, Byrt Wammack

GUÍA DE PROYECTOS

A continuación se incluye un formato al que se pueden adaptar la mayoría de los proyectos para buscar financiamiento (modelo creado por Ana Méndez Petterson, museóloga y gestora cultural).

CÓMO ESCRIBIR UNA PROPUESTA DE PROYECTO

Las propuestas son una herramienta de persuasión. Se diseñan para ayudar una gestión orquestada de solicitud de fondos o apoyo, ya sea material o económico. Son un documento de “ventas”. Ilústralas, entretén al lector. Edúcalo. Enamóralo. Has que el documento sea agradable.

¿QUÉ ES UN PROYECTO?

La palabra proyecto se utiliza para manifestar el propósito de hacer algo. La definición técnica es: “Proyecto es una ordenación de actividades y recursos que se realizan con el fin de producir algo, ya sea bienes o servicios, capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas”.

Los proyectos son documentos técnicos, normalmente detallados, con propósito múltiple: pueden ser parte del proceso de planificación, pueden servir de “manual de instrucciones” para quienes lo ejecutarán, y pueden servir de base para el desarrollo de propuestas. Todo proyecto debe tener un plazo de ejecución, tiene un propósito que debe lograrse en un plazo determinado.

Un proyecto es un conjunto ordenado de recursos y acciones para obtener un propósito definido. Este propósito se alcanzará en un tiempo y bajo un costo determinado. Con recursos nos referimos al trabajo de las personas, los equipos, las obras, los materiales y a aquellos recursos provistos por la naturaleza, como el clima, los suelos, los bosques o los animales. Las acciones se refieren a las actividades que hay que efectuar desde la situación actual para alcanzar los fines o metas previstas.

UN PROYECTO ES UN PLAN DE TRABAJO

Responde a las siguientes preguntas:

¿Qué vamos a hacer?	Nombre del Proyecto: lo que se quiere hacer.
¿Por qué lo vamos a hacer?	Fundamentación del proyecto: es el diagnóstico y por qué elegimos ese problema para solucionar. Son los antecedentes y justificación.
¿Para qué lo vamos a hacer?	Objetivos del proyecto: qué lograría ese proyecto.
¿Dónde lo vamos a hacer?	Espacio físico.
¿Cómo lo vamos a hacer?	Listado de actividades para concretar el proyecto
¿Quiénes lo vamos a hacer?	Los responsables de las distintas actividades
¿Cuándo lo vamos a hacer?	El tiempo que se tardará en hacer el proyecto
¿Qué necesitamos para hacer el proyecto?	Listado de recursos y cantidad necesaria (materiales, humanos; financieros)

GUÍA DE APOYO PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS:

Este es un formato básico para el procesamiento de todas tus propuestas. También te ayudará a desarrollar un acercamiento lógico y sistemático hacia tus proyectos:

- 1. Carta de presentación.**
- 2. Portada.** Título del proyecto, nombre y datos del solicitante.
- 3. Resumen ejecutivo.** ¡Al grano! una página
- 4. Introducción** (antecedentes y justificación. Necesidad del proyecto – definición del problema). El captador de interés.
- 5. Descripción del proyecto: ¿Qué? ¿Dónde?**
 - + **Objetivos** (no confundir objetivos con actividades)
 - + **Metodología** (procedimientos y actividades)
 - ¿Cómo?
 - ¿Cuándo? (Cronograma)
 - ¿Por qué? (esa metodología, esos materiales)
 - + **Personal/Administración:** ¿Quién?
 - + **Evaluación** (acuérdense de los objetivos)
 - + **Continuación del financiamiento o sostenibilidad económica** (y política, si es del caso).
- 6. Presupuesto** (incluye contrapartidas, ajuste por inflación y no te olvides de los costos indirectos)
- 7. Información sobre la organización**
- 8. Anexos.** (gráficos, tablas, fotografías, dibujos, esbozos, cartas de recomendación o de apoyo de otros organismos, etc.)

OJO: El orden en que aparecen las cosas no es el orden en que se escriben. Siempre comienza con los objetivos. Invierte luego tu mayor trabajo y tiempo en la descripción del proyecto. Finaliza con el inicio...(del documento): introducción, resumen, carta de presentación.

CARTA DE PRESENTACIÓN O CARTA PROPUESTA

¿Cuáles son los elementos de una carta propuesta o de presentación? En la mayoría de los casos, debes seguir el formato de la propuesta completa, excepto en la extensión. La carta no debe tener más de dos páginas (de preferencia una). Debes utilizar tus habilidades de redacción para escribir cuidadosamente todos los detalles necesarios en la carta de manera que ésta sea clara y concisa.

Con respecto a la fluidez en la información, sigue estos pasos teniendo en cuenta que estás escribiendo una carta. Trata de no ser tan formal en tu estilo como en la propuesta completa. Puede ser necesario cambiar la secuencia del texto para alcanzar el tono adecuado y la fluidez deseada en la presentación de información:

- + **Solicita la donación:** La carta debe comenzar haciendo referencia a contactos anteriores que se hayan tenido con el donante, si los hubo. Escribe el motivo de esta carta y el monto de la donación que está solicitando a la fundación.
- + **Presenta la necesidad:** En una forma abreviada, explica al donante por qué es necesario este proyecto, o equipo de oficina, etc.
- + **Explica lo que harás:** Así como lo haría en una propuesta completa, presenta suficientes detalles para despertar el interés del donante. Describe de manera precisa cuáles serán los resultados de la donación.
- + **Presenta datos sobre ti o tu colectivo:** Ayuda al donante a conocer más acerca de ti, incluye una descripción breve o sinopsis de quién eres, qué has hecho, etc.
- + **Incluye la información apropiada sobre el presupuesto:** Aun en una carta propuesta se puede incluir un presupuesto general. Indica los costos totales del proyecto.
- + **Concluye:** una carta propuesta necesita una conclusión fuerte.

El esfuerzo necesario para redactar una carta propuesta puede ser igual o mayor que el de una propuesta completa. No creas que no te tomará tiempo ni te resultará difícil porque se trata solamente de una carta.

RESUMEN EJECUTIVO

La primera página de la propuesta es la sección más importante de todo el documento. En ella puedes proporcionar al lector un resumen del mismo. Específicamente, es una síntesis de la información más relevante que ayuda a convencer al lector de que el proyecto sea considerado para su apoyo.

El resumen no es algo que redactas sin cuidado, puede presentarse en forma de prólogo. Lo más probable es que el donante lea el resumen primero que todo (y a veces es lo único que lee). Por eso éste debe ser claro, conciso y específico. Debes describir la organización (o sea, quién eres), los fines y costos calculados del proyecto.

Un buen resumen debe incluir:

El problema – uno o dos párrafos breves sobre el problema o la necesidad que has identificado y que estás preparado para enfrentar.

La solución – Una descripción breve, que no sobrepase dos párrafos, sobre el proyecto, que incluya: tus actividades, la cantidad de personas que se beneficiarán de este programa, cómo y dónde operará, por cuánto tiempo y el personal que lo implementará.

Los fondos requeridos – Una explicación breve, de un párrafo, sobre la cantidad de dinero u apoyos materiales requeridos para la operación del proyecto y cuáles son tus planes para recaudar fondos en el futuro (si es el caso).

Una reseña sobre la orientación de tu organización – escribe en un párrafo el nombre, la historia, la misión y las actividades de tu organización, así como la capacidad que ésta tiene para llevar a cabo el proyecto.

INTRODUCCIÓN / ANTECEDENTES / JUSTIFICACIÓN

Si después de leer el resumen, el donante continúa leyendo, ya despertaste su interés. El próximo paso será reforzar este interés inicial describiendo el problema y cómo el proyecto podrá remediarlo.

El planteamiento de la necesidad del proyecto le permitirá al lector conocer más a fondo los temas tratados. Presenten hechos y pruebas para apoyar la necesidad de desarrollar el proyecto.

Esta sección debe ser concisa aunque persuasiva. Para expresar tus buenas ideas, tienes que organizar primero todos los argumentos y después presentarlos en una secuencia lógica que convenza al lector de la importancia de abordar este proyecto. Para organizar tus argumentos, es importante que decidas qué realidades o estadísticas apoyan mejor al proyecto. Asegúrate de que los datos que presentes sean correctos y actualizados. La información genérica o muy extensa no ayudará a presentar un argumento triunfador para el proyecto. La información que no esté relacionada con el proyecto, dará lugar a que el donante cuestione la propuesta. Evita exageraciones o explicaciones muy emocionales.

La justificación del proyecto no tiene que ser largo ni extenso. Por el contrario, debe ser breve pero relevante. La información concisa atrae la atención del lector. Limitate a definir un problema que puedas resolver en un periodo de tiempo razonable y con los fondos o recursos que estás buscando. ¡Documenta el problema! No asumas que todo el mundo sabe sobre el asunto. Justifica tu proyecto. Para resumir, necesitas hacer lo siguiente:

- + *Confirma* la existencia del problema con pruebas. (Las estadísticas son un tipo de prueba. También puedes utilizar declaraciones, documentos técnicos, recortes de periódico, entrevistas, etc. Los incluirás como anexos)
- + *Define* claramente los problemas sobre los que vas a ocuparte.
- + *Cerciórate* de que lo que quieres hacer es factible. O sea, que puede ser logrado por ti dentro de una cantidad de tiempo y dinero razonables.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Esta sección describe de lo que se trata el proyecto. Debe tener cinco subcategorías: objetivos, metodología, personal/administración, evaluación y sostenibilidad (si aplica). Los objetivos y los métodos determinan los requisitos de personal y administración. Ellos son el centro de atención durante la evaluación y se encargarán de dar los resultados del proyecto. La sostenibilidad depende directamente de su éxito, y por eso su capacidad para atraer el apoyo de otras fuentes.

Objetivos:

Los objetivos son los resultados mensurables del programa. Ellos ayudan a delinear tu metodología. Tus objetivos tienen que ser tangibles, específicos, concretos, medibles y ejecutables en un período específico.

Los objetivos bien presentados son importantes para el desarrollo de una propuesta exitosa. Asegúrate de presentar tus objetivos de una manera clara; que no sean confusos y que sobresalgan en la página. Puedes utilizar números u otros tipos de subdivisiones que ayuden a resaltarlos en el texto. Pero sobre todo, sé realista al establecer tus objetivos. No prometas algo que no puedas cumplir.

Metodología:

Al presentar los objetivos, le explicaste al donante claramente los alcances del proyecto. En esta sección correspondiente a la metodología, describirás los procedimientos que emplearás y las actividades específicas que se llevarán a cabo para cumplir dichos objetivos. Es de gran ayuda subdividir esta explicación sobre los métodos en los siguientes puntos: *Cómo*, *cuándo*, y *por qué*.

Cómo: Descripción detallada sobre los hechos que sucederán desde que el proyecto comienza hasta que termina. Los métodos deben estar de acuerdo con los objetivos planteados anteriormente.

Cuándo: La sección de metodología debe presentar el orden y el tiempo que tomará cada labor. Puede tener sentido elaborar un cronograma o plan de trabajo-actividades para que el lector no tenga que delinear la secuencia por si mismo.

Cronograma:

Es el “gráfico” que sirve para controlar las distintas actividades del proyecto, según alguna unidad de medición de tiempo (días, semanas, meses).

Una vez que formulaste cuáles son los resultados que quieres alcanzar con tu proyecto, debes elaborar el cronograma o plan de actividades. Realizar este cronograma consiste en hacer una descripción detallada de las actividades que vas a llevar a cabo y cómo vas a distribuirlas en el tiempo. Debes plantearte cuáles son las acciones que te van a ayudar a lograr los objetivos. Al elaborar el cronograma de actividades estarás pensando en cuál va a ser el recorrido a seguir para lograrlo y eso es “planificar”.

El cronograma muestra cada una de las fases del trabajo, el tiempo previsto para cada una de ellas y la manera en que se encadenan y sincronizan para culminar el proyecto dentro de plazos razonables. Al hacer el cronograma, trata de recorrer mentalmente el transcurso del proyecto. ¿Cuánto tiempo se va a tardar en el proyecto? y calculas la duración de cada actividad.

Debe estar claramente estructurado y debe ser fácil de comprender por una persona no especializada en el tema. El mismo te ayudará a organizarte y será de gran utilidad para poder confeccionar el presupuesto. En este sentido, planificar es proyectar, prever y decidir las acciones y los pasos a seguir para alcanzar el fin que te has propuesto, por ello es fundamental plantearte cómo lograrlo. A su vez, debes pensar que cada una de las actividades que te propones realizar tomará un tiempo determinado.

Ejemplo Cronograma:

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Investigación						
Diseño						
Producción						
Montaje						

Otro Ejemplo:

Actividades	Responsables	Fechas de comienzo y fin
<i>a. Idea y diseño de instalación</i>	Artista	17/Julio/09 al 27/Julio/09
<i>b. Producción de maqueta de la instalación</i>	Artista	28/Julio/09 al 4/Agosto/09
<i>c. Adquisición y realización de materiales para instalación</i>	Artista y Asistente	28/Julio/09 al 23/Agosto/09
<i>d. Montaje e instalación</i>	Artista y Asistente	24/Agosto/09 al 26/Agosto/09
<i>e. Envío de invitaciones</i>	Artista y Asistente	2/Agosto/09 al 20/Agosto/09
<i>f. Inauguración</i>	Artista y Asistente	26/Agosto/2009

Por qué: Necesitas defender los métodos escogidos, especialmente si son nuevos o poco convencionales. ¿Por qué el trabajo planificado te lleva a los resultados que anticipas? ¿Por qué has escogido esos materiales? Puedes responder a esta pregunta de diferentes maneras, valiéndote del uso de otros proyectos que se hayan realizado, de materiales, y de opiniones de expertos en la materia.

La sección de metodología permite al lector visualizar la puesta en práctica del proyecto. Debes convencer al lector que sabes lo que estás haciendo y de esa manera establecer tu credibilidad.

Personal/Administración:

Al describir la metodología que emplearás, habrás mencionado el personal que colaborará en el proyecto. Ahora necesitas dedicar un par de frases a la discusión sobre la cantidad de personal, sus calificaciones y asignaciones específicas. Los detalles sobre los miembros individuales que participan en el proyecto se pueden incluir ya sea como parte de esta sección o como anexo, dependiendo de lo extensa e importante que sea la información. “Personal” se refiere a voluntarios o consultores, así como al personal de planta.

Describe tu plan para administrar el proyecto. Esto es especialmente importante si se trata de una operación grande, si más de una agencia colabora en el proyecto o si utilizas un contador público, auditorías, etc. Debe quedar totalmente claro quién será la persona responsable de la administración financiera, de los resultados del proyecto y del informe final.

Evaluación:

La evaluación de tu proyecto puede servir para determinar su efectividad en alcanzar los objetivos establecidos. Este concepto evaluativo está enfocado hacia los resultados del proyecto. O puede también proveer la información necesaria para hacer cambios y ajustes a medida que se desarrolla el proyecto o para el desarrollo de futuros proyectos.

El plan de evaluación no debe considerarse únicamente cuando se haya completado el proyecto; debe formar parte del mismo. La inclusión del plan de evaluación en tu propuesta indica que tomas en serio tus objetivos y deseas evaluar hasta qué grado los alcanzaste. La evaluación es útil también en la

administración pues ayuda a refinar y mejorar. Una evaluación puede ser la mejor manera para aprender de la experiencia de cómo conducir un proyecto.

Existen dos tipos de evaluaciones formales. La primera mide el producto; la otra analiza el proceso. Cada una o ambas pueden ser apropiadas para tu proyecto. La orientación que tomes al respecto dependerá de la naturaleza del proyecto y de tus objetivos. Por cada tipo de evaluación, tendrás que describir la forma en que se recopilará la información a evaluarse y cómo se analizarán los datos.

Sostenibilidad o Continuación de Financiamiento:

Hoy en día, el mensaje más claro que expresan los donantes es que las organizaciones tendrán que demostrar de manera concreta la viabilidad financiera del proyecto a largo plazo para el cual estás solicitando apoyo. Esto es inaplicable a donaciones únicas como son aquellas que cubren la compra de equipo.

La mayoría de los donantes no desean comprometerse a dar apoyo financiero de una manera permanente a una organización; quieren que se les demuestre que el proyecto tiene un principio y un fin (con fecha de inicio y fecha de culminación); si contribuirá con su futura autosuficiencia y/o permitirá aumentar servicios que produzcan ingresos.

PRESUPUESTO

¿Qué es un presupuesto? Es el dinero que se calcula para poder llevar a cabo un proyecto.

El presupuesto lo constituyen los fondos que han sido previamente destinados a cumplir determinados gastos. Estos fondos deben ser ordenados de acuerdo a determinados rubros o categorías que constituyen el conjunto de los costos estimados.

El presupuesto nos permite calcular cuánto cuesta el proyecto

El presupuesto puede ser tan simple como un estado de cuenta de una página proyectando tus gastos. O tu propuesta puede requerir una presentación más compleja, que muestre la proyección de donaciones e ingresos y datos concretos explicando los diferentes rubros para gastos o ingresos. Sé lo más concreto y claro posible.

Una vez que hayas definido el contenido del proyecto y establecido un plan de trabajo, podrás elaborar un presupuesto inicial que te indique con exactitud cuáles podrían ser los costos del proyecto. Por esta razón, se recomienda primero definir las necesidades y establecer las metas y alcances del proyecto, antes de preparar la parte financiera. El presupuesto se calcula mediante la suma de cada uno de los costos de cada una de las categorías. A la hora de realizar el presupuesto es importante que tengas en cuenta la actividad que vas a desarrollar porque es en base a ella que realizarás el presupuesto.

Para hacer un presupuesto debes detallar el **equipamiento** necesario para acondicionar el establecimiento o lugar físico donde ese va a desarrollar la actividad (máquinas, herramientas, materiales, etc.). También detallarás los **insumos** (materias primas) y otros recursos que sean necesarios para llevar a cabo el proceso de producción y distribución del producto o servicio.

Divide el presupuesto en áreas de actividades para hacerlo más claro; por ejemplo: boletín informativo, gastos de transporte, comunicación, etc. Pon lo más claro posible la manera en que el presupuesto fue dividido entre las distintas actividades del proyecto (así cada actividad contendrá parte de los gastos básicos del proyecto como salarios, comunicación, etc.)

El detalle de cada uno de los elementos que se requieren para el emprendimiento te posibilitará discriminar cuáles son los recursos con los que cuentas y cuáles debes solicitar a otras instancias. A esa porción la denominamos **monto solicitado** y debe quedar claramente explicitada en el proyecto.

Valor Total del Proyecto: *la suma del costo de todos y cada uno de los recursos que necesitas para el proyecto.*

Tipo de Recurso	Cantidad/Tiempo	Precio Unitario	Precio Total
Curaduría			
Museografía			
Logística			
Catálogo			
Invitaciones			
TOTAL			

EL VALOR TOTAL DEL PROYECTO, puede no ser idéntico al **MONTO SOLICITADO**.

Narrativa del presupuesto:

La parte escrita del presupuesto se utiliza para explicar las partes que no son comunes en el mismo y que no siempre son necesarias. Si los costos son claros y las cifras hablan por sí solas, entonces una explicación resultará redundante.

Si decides que es necesario proveer una explicación del presupuesto, puedes estructurarla de una o dos formas: puedes crear "Apuntes sobre el presupuesto" con información al pie de página enumerando cada anotación con la cifra correspondiente. O, si hay una explicación más extensa o general, puedes estructurar la narrativa del presupuesto dentro del texto. Sin embargo, recuerda, que la narrativa básica sobre el proyecto y su organización deben presentarse en otra parte de la propuesta, y no en la narrativa del presupuesto.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Normalmente el perfil de la organización debe ir al final de la propuesta: es mejor vender las necesidades del proyecto y luego, la capacidad de la organización para llevarlo a cabo. Esta es la sección de una propuesta donde te identificas como entidad. Aquí presentas tus credenciales como una organización digna de apoyo. Aprovecha para reforzar la relación entre tus intereses y los del donante.

No es necesario abrumar al lector con demasiados datos. Esta información puede presentarse fácilmente adjuntando un folleto u otra información breve que resuma tu organización, o invitando al lector a que visite tu página Web, si la tienes.

Ediciones



OTROS TÍTULOS:

Usa este *Manual de Gestión Cultural y Buenas Maneras* en conjunto con nuestro *Directorio Nacional de Cultura [México 2009-2010]* para facilitar su trabajo de gestión cultural:



**DIRECTORIO NACIONAL DE CULTURA
[MÉXICO 2009-2010]**

COMPILADO POR:

DÉBORA CARNEVALI RAMÍREZ + OMAR GÓNGORA GUZMÁN

Centro de Documentación Laboratorio Dzityá (CDLD)
La Periferia: Investigación, Producción y Difusión Cultural

edicionescdld.weebly.com

www.galerialaperiferia.com

Facebook: La Periferia + Documentación Laboratorio Dzityá

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO 2010

¡DESCARGALO GRATIS!

<http://edicionescdld.weebly.com/directorio-nacional-de-cultura-2009-2010.html>

LA PERIFERIA

otro proyecto más de:



+

